

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Malý a střední podnik
Small and Medium – size Enterprise

Student:

Radomír Jurečka

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě

.....
Radomír Jurečka

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za cenné připomínky, odborné rady a čas, jež mi během konzultací věnovala.

Obsah

Úvod.....	3
1. Teoretická východiska	4
1.1 Malé a střední podniky	4
1.1.1 Definice malého a středního podniku	4
1.1.2 Význam malých a středních podniků	5
1.1.3 Výhody a nevýhody MSP	6
1.1.4 Podpora malého a středního podnikání	7
1.2 Charakteristika společnosti s ručením omezeným	8
1.3 Základní kapitál společnosti	9
1.3.1 Nepeněžitě vklady	9
1.4 Založení a vznik s.r.o.	10
1.4.1 Společenská smlouva, zakladatelská listina	10
1.4.2 Jednání před vznikem společnosti	11
1.5 Obchodní podíl	12
1.5.1 Dělitelnost obchodního podílu	12
1.5.2 Převod obchodního podílu	12
1.5.3 Přechod a dědění obchodního podílu	13
1.5.4 Zastavení obchodního podílu	13
1.6 Práva a povinnosti společníků	14
1.6.1 Práva společníků	14
1.6.2 Povinnosti společníků	15
1.7 Orgány společnosti	16
1.7.1 Valná hromada	16
1.7.2 Jednatel	18
1.7.3 Dozorčí rada	20
1.8 Zánik a zrušení účasti společníka	21
1.9 Zrušení a zánik společnosti	21
1.10 Podnikatelský plán	23
1.10.1 struktura podnikatelského plánu	24
1.11 Marketingový mix	25
1.12 SWOT analýza	25
2. Založení s.r.o.	26
2.1 Optika – Němcová s.r.o.	28
2.1.1 Časová návaznost založení společnosti Optika – Němcová, s.r.o.	28
2.1.2 Postup založení Optiky – Němcová, s.r.o.	29

2.1.3	Zajištění zaměstnanců	33
3.	Podnikatelský plán	35
3.1	Základní charakteristika	35
3.1.1	Podnikatelský subjekt	35
3.1.2	Vlastník společnosti	35
3.1.3	Předmět podnikání	35
3.1.4	Právní forma podnikání	36
3.1.5	Místo podnikání	36
3.1.6	Personální zajištění	36
3.2	Marketingový mix	36
3.2.1	Product	36
3.2.2	Price	42
3.2.3	Place	43
3.2.4	Promotion	44
3.2.5	People (zákazníci)	45
3.3	Porterova analýza	47
3.3.1	Potenciální konkurence	47
3.3.2	Současná konkurence	48
3.3.3	Substituty	50
3.3.4	Dodavatelé	50
3.3.5	Odběratelé (Zákazníci)	51
3.4	SWOT analýza	52
3.4.1	Silné stránky	52
3.4.2	Slabé stránky	52
3.4.3	Příležitosti	53
3.4.4	Ohrožení	53
3.4.5	SWOT matice	54
3.5	Finanční plán	54
3.5.1	Zakladatelský rozpočet	54
3.5.2	Plán peněžních toků následujících 5 let	57
4.	Zhodnocení	61
	Závěr	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	66
	Přílohy	67

Úvod

Založení podniku není jednoduchou záležitostí. S jeho založením a vznikem souvisí celá řada administrativních úkonů, jejichž splnění je nezbytně nutné k legálnímu provozování podnikatelské činnosti. Ještě mnohem obtížnější je pak úspěšné vedení podniku tak, aby byl schopen přežít v současné konkurenci, našel si spokojené a hlavně věrné zákazníky a především, aby dosahoval zisku.

Cílem této práce je seznámit čtenáře s malými a středními podniky a jejich významem, popsat všechny administrativní úkony související se založením dané právní formy podniku, včetně vyplnění zákonem stanovených formulářů. Dále zpracování podnikatelského plánu s důrazem na plán finanční, který by měl zmapovat a nasimulovat první roky činnosti podniku a jeho předpokládanou finanční situaci s přihlédnutím k legislativním omezením a současnému podnikatelskému prostředí.

V teoretické části se budu zabývat fakty, která souvisejí s danou právní formou podniku, v mém případě společností s ručením omezeným, a náležitostmi potřebnými k jejímu založení a vedení. Praktická část pak bude věnována především podnikatelskému plánu.

Základními informačními zdroji, ze kterých budu v průběhu práce čerpat, jsou legislativní předpisy, tedy především obchodní zákoník, zákon o živnostenském podnikání, daňové zákony a mnohé další, jež souvisejí s podnikáním. Vzhledem k významným legislativním změnám, které nastaly v uplynulých dvou letech, bude nutné některé z nich v práci zdůraznit. Nezanedbatelná je i odborná literatura věnovaná problematice založení podniku.

Vzhledem k vysoké odbornosti dané podnikatelské činnosti budou pravděpodobně nutné konzultace se specialistou v oblasti oční optiky.

Součástí podnikatelského plánu bude vypracování materiálů, jakými jsou SWOT analýza, Porterova analýza a další, jejichž úkolem je seznámit podnikatele s okolím daného podniku a všemi jeho klady, zápory a nástrahami.

1. Teoretická východiska

1.1 Malé a střední podniky

1.1.1 Definice malého a středního podniku

Malé a střední podniky, dále jen MSP, jsou podnikatelské subjekty (právnícké a fyzické osoby) definované podle zákona č. 513/ 1991 Sb., obchodního zákoníku. Posoudit, zda se jedná či nejedná o malý a střední podnik, není tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát, neboť hledisek, podle nichž se posuzuje, je celá řada a hranice mohou být různě stanoveny v závislosti na tom, pro jaké účely a pro jaké instituce se podnik posuzuje.

„Malý podnik - lze jej definovat z kvalitativního hlediska jako samostatnou ekonomickou a právní jednotku v rukou jednoho nebo několika podnikatelů s poměrně jednoduchou organizační strukturou, omezeným počtem pracovníků, relativně nízkým čistým obchodním obrátem a kapitálem, které nemají dominantní postavení na trhu.“¹

MSP byl do 31.12.2004 definován v legislativě ČR za účelem jeho podpory vládou ČR Zákonem o podpoře MSP č. 47/2002. Od 1.ledna 2005 se Česká republika přiklonila k doporučení Evropské komise a v platnost vzešla nová definice MSP, jež se přiklání k definici platné v EU.

Nová platná definice rozděluje podniky podle počtu zaměstnanců, jejich obratu, aktiv podniku a kritéria nezávislosti a jsou definovány takto:

Drobný podnikatel (mikropodnik):

- ✓ Hranice obratu = max. 2mil. EUR
- ✓ Hranice aktiv = max. 2mil. EUR
- ✓ Méně než 10 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek.
- ✓ Kritérium nezávislosti = 25% nebo více kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden podnik nebo více podniků, které nesplňují kritéria MSP.

Malý podnik:

- ✓ Hranice obratu = max. 10mil. EUR
- ✓ Hranice aktiv = max. 10mil. EUR

¹ Mikoláš - Sylabus k přednášce - Organizace práce a lidské zdroje v MSF

- ✓ Méně než 50 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek.
- ✓ Kritérium nezávislosti = 25% nebo více kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden podnik nebo více podniků, které nesplňují kritéria MSP

Střední podnik:

- ✓ Hranice obratu = max. 50mil. EUR
- ✓ Hranice aktiv = max. 43mil. EUR
- ✓ Méně než 250 zaměstnanců v přepočtu na plný pracovní úvazek.
- ✓ Kritérium nezávislosti = 25% nebo více kapitálu nebo hlasovacích práv nesmí vlastnit jeden podnik nebo více podniků, které nesplňují kritéria MSP.

1.1.2 Význam malých a středních podniků

Nesporný význam mají malé a střední podniky pro rozvoj národního hospodářství. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, technických a technologických inovací a zaměstnanosti. Reprezentují domácí kapitál a podnikatelský potenciál země. Podílejí se na urbanizaci a estetizaci jednotlivých obcí, měst a regionů, zároveň rozvíjejí vzdělanost a kulturu obyvatelstva. Svou činností přispívají k vytváření zdravého podnikatelského prostředí, zvyšují dynamiku trhu a jsou konkurencí velkým firmám na trhu zboží a služeb, práce a kapitálu.

Chceme-li charakterizovat význam malých a středních podniků v České republice v číslech, můžeme vycházet ze Zprávy o vývoji malého a středního podnikání v roce 2007, schválené vládou ČR 9. června 2008.

Jak již bylo řečeno, malé a střední podniky jsou nepostradatelné pro vývoj národního hospodářství. Celkový počet malých a středních podniků tvořený fyzickými i právníckými osobami byl k 31. prosinci 2007 999 182. Malé a střední podniky se tak podíleli 99,83% na celkovém počtu podniků u nás. 61,41% se podílejí MSP na zaměstnanosti a 53,69% na účetní přidané hodnotě. Hovoříme-li o exportu, pak podíl MSP na celkovém vývozu činil 44,8% a podíl na celkovém dovozu 54,4%. Průměrné mzdy dosáhly v sektoru malého a středního podnikání hodnoty 18 304 Kč.

1.1.3 Výhody a nevýhody MSP

Výhody a nevýhody MSP úzce souvisí s charakteristickými rysy, jež je odlišují od velkých podniků. Souvisí s úzkou a silnou vazbou podnikání na osobu podnikatele, jednoduchou a přehlednou organizační strukturou, přístupem k finančním zdrojům.

výhody

- ✓ jednoduchá organizační struktura
- ✓ nižší náklady na řízení firmy
- ✓ nižší míra byrokracie
- ✓ rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí
- ✓ nižší nároky na kontrolu
- ✓ úzká vazba na osobu podnikatele
- ✓ vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem
- ✓ pružnost a citlivost reakce na změny souvisí i větší schopnost improvizace
- ✓ snadná komunikace a týmová práce
- ✓ menší náročnost na energii a suroviny
- ✓ založení firmy nebývá kapitálové náročné
- ✓ schopnost nelézt a vyplnit mezery na trhu v důsledku různorodé specializace
- ✓ pohotovost řešení změn v poptávce
- ✓ možnost individuálně řešit potřeby zákazníků a osobního kontaktu se zákazníky
- ✓ nižší finanční náročnost vytvořeného pracovního místa
- ✓ jsou nositeli velkého počtu inovací
- ✓ osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci

nevýhody

- ✓ obtížnost a nákladnost přístupu k cizímu finančním zdrojům
- ✓ nemohou se zúčastnit podnikání, kde jsou zapotřebí velké investice
- ✓ slabší pozici ve veřejných soutěžích
- ✓ nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky

- ✓ stupeň technologického rozvoje
- ✓ omezený počet odběratelů plynoucí z umístění na lokálním trhu
- ✓ absence manažerských dovedností a zkušeností
- ✓ častá neexistence výrobní nebo obchodní strategie
- ✓ nemožnost konkurovat velkým společnostem
- ✓ časté legislativní změny
- ✓ kapacita výroby a náročnost na živou práci
- ✓ převaha výroby s malou přidanou hodnotou
- ✓ omezenost vlastních zdrojů financování
- ✓ omezené prostředky na propagaci a reklamu
- ✓ nízký tržní podíl
- ✓ absence komplexního marketingového přístupu k podnikání
- ✓ nižší dostupnost informací a poradenských služeb

1.1.4 Podpora malého a středního podnikání

V České republice má vývoj sektoru malého a středního podnikání podstatný dopad na celkový ekonomický vývoj země. Již od vstupu České republiky do Evropské unie se klade větší důraz na kvalitativní aspekty rozvoje, což souvisí s potřebou obstát v konkurenci na lokálním, národním a mezinárodním trhu. Je proto důležité podpořit změny v současném sektoru MSP, vedoucích k zachování a zvýšení konkurenceschopnosti, a podporovat vznik a vývoj nově vznikajících podniků.

Vláda ČR schválila několik národních programů resortu MPO, z nichž můžeme zmínit alespoň některé, na podporu malého a středního podnikání platných od roku 2007. Jsou to např. programy TRH, CERTIFIKACE, DESIGN, ALIANCE a VÝVOJ. Realizací těchto programů podpory se zabývá několik různých institucí. Nejdůležitější institucí je Českomoravská záruční a rozvojová banka, která zprostředkovává finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu na podporu malého a středního podnikání.

„Pravidla pro poskytování podpor malým a středním podnikům stanoví zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a zákon

č. 218/2002 Sb., rozpočtová pravidla ve znění pozdějších předpisů. Tyto zákony jsou doplněny celou řadou předpisů a nařízení Komise (ES) upřesňujících výši podpor.“²

Více informací o možných programech na podporu MSP lze nalézt na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu. Zároveň je možné čerpat finanční zdroje z fondů EU.

Mezi poskytované formy podpory MSP patří poskytování bankovních záruk, přímé poskytnutí výhodně úročených, nebo bezúročných úvěrů a finanční podpora ve formě dotací, nebo příspěvků. Příkladem je příspěvek na úhradu úroků, kdy podnikatel po získání úvěru od bankovní instituce, požádá ČMRZB o podporu a ta mu poskytne příspěvek na úhradu části úroků z úvěru, čímž se pro něj stane úvěr levnější.

1.2 Charakteristika společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jednou ze čtyř obchodních společností, kterými se zabývá současný český právní řád, konkrétně zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. Kromě společnosti s ručením omezeným jsou obchodními společnostmi veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Poslední dvě zmiňované jsou upraveny též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy.

Všechny obchodní společnosti jsou právnickými osobami, tedy i společnost s ručením omezeným. Z čehož vyplývá, že jako právnická osoba má svou vlastní právní subjektivitu, tj. způsobilost k právům a povinnostem na straně jedné a způsobilost k právním úkonům, jimiž tato práva a povinnosti nabývají, na straně druhé.

Společnost s ručením omezeným je společností kapitálového typu s prvky osobní společnosti, tuto skutečnost můžeme doložit pěti znaky. Prvním z charakteristických znaků je povinnost vytvořit základní kapitál, jehož minimální výše je stanovena zákonem. Dále je zde povinnost společníků ke vkladům, jež tvoří základní kapitál. Třetím a čtvrtým znakem kapitálové společnosti je existence obchodního podílu a organizační struktura, rovněž dána zákonem. Posledním znakem, charakterizujícím s.r.o. jako kapitálovou společnost, je možná změna v osobě společníka bez negativních dopadů na společnost. Nesmím opomenout účast společníků na činnosti společnosti a veškerém životě společnosti.

Společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků, minimálně jedním, maximálně však padesáti společníky, a jejíž společníci ručí za

² Staňková – *Podnikáme úspěšně s malou firmou* – str. 3

závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Je dáno zákonem, že jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností a že s.r.o. s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným.

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku.

Nejčastěji je společnost zakládána za účelem podnikání, ale může být založena i k jiným účelům. Musí nést označení společnost s ručením omezeným, případně zkráceně spol.s r.o., nebo s.r.o..

1.3 Základní kapitál společnosti

Protože je společnost s ručením omezeným kapitálovou společností, musí vytvořit základní kapitál. Ten je peněžním vyjádřením souhrnu peněžních a nepeněžních vkladů všech společníků do základního kapitálu společnosti. Základní kapitál musí být po celou dobu existence společnosti zachován alespoň v minimální výši stanovené zákonem. Zákonem stanovená minimální výše základního kapitálu pro tuto společnost je 200 000 korun českých a zákon zároveň stanoví nutnost vyjádření ZK v jednotkách české měny.

Základní kapitál je součástí vlastního kapitálu společnosti. Vlastní kapitál jsou vlastní zdroje financování obchodního majetku a v rozvaze se vyjadřuje na straně pasiv.

Již z předchozího textu víme o povinnosti společníků ke vkladům do ZK. Každý společník musí vložit vklad do společnosti v minimální výši alespoň 20 000 Kč. Výše vkladu jednotlivých společníků je stanovena společenskou smlouvou. Částka může být pro všechny společníky stejná, stejně tak může být rozdílná. Jedinou podmínkou zůstává dělitelnost výše vkladu na celé tisíce. Celková suma vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti.

1.3.1 Nepeněžitě vklady

Otázka nepeněžitých vkladů je upravena v § 59 obchodního zákoníku.

„Nepeněžitým vkladem může být jen majetek, jehož hospodářská hodnota je zjiitelná a který může společnost hospodářsky využít ve vztahu k předmětu podnikání.“³ U nepeněžitých vkladů je zákonná povinnost splatit nepeněžitý vklad před podáním návrhu na

³ Vaškovic, Storch – *Vznik a zánik podniku* – str. 20

zápis výše ZK do obchodního rejstříku. Nepeněžitý vklad musí být splacen v plné výši, naproti tomu peněžitý vklad stačí splatit ze 30%.

Ve společenské smlouvě, nebo zakladatelské listině, je-li společnost tvořena jediným společníkem, musí být uvedena hodnota nepeněžitého vkladu, doložená znaleckým posudkem. Znalec je jmenován příslušným krajským soudem

1.4 Založení a vznik s.r.o

Proces založení společnosti je zdlouhavý, avšak poměrně jednoduchý. Praktické ukázce založení fiktivní společnosti bude podrobněji věnována kapitola 2 založení s.r.o.. Aby mohla vzniknout nová společnost, nová právnická osoba, je potřeba splnit všechny zákonem dané náležitosti.

Jak již bylo řečeno, společnost může být založena jedním, maximálně však padesáti společníky. Každá fyzická, nebo právnická osoba může být zakladatelem společnosti. Zákon přesto pamatuje na určitá omezení. Zakladatelem společnosti může být jen osoba plně způsobilá k právnímu jednání. U fyzických osob, osoby starší 18 let. Výjimky právní způsobilosti jsou ošetřeny občanským zákoníkem. Společnost s ručením omezeným nemůže být založena jinou s.r.o., je – li tato založena pouze jedním společníkem, zakladatelem. Založit společnost nemůže ani osoba, jež je zakladatelem nebo společníkem v třech jiných s.r.o.

1.4.1 Společenská smlouva, zakladatelská listina

Nejdůležitějším z úkonů, vedoucích k úspěšnému založení společnosti, je sepsání a uzavření společenské smlouvy, nebo zakladatelské listiny. Zakladatelská listina se využívá, je-li společnost založena z rozhodnutí jednoho zakladatele, je-li zakladatelů, společníků více hovoříme o společenské smlouvě. Oba dokumenty musí splňovat stejné náležitosti.

Společenskou smlouvu nechávají sepsat zakladatelé písemně ve formě notářského zápisu jak je uvedeno v §57 obch. z.. Smlouvu lze uzavřít osobně, nebo zmocněncem, kterého k jednání opravňuje úředně ověřená plná moc, a podpisy zakladatelů musejí být rovněž úředně ověřeny. Je na dohodě zakladatelů, co všechno ve společenské smlouvě ošetří. V krajním případě musí obsahovat alespoň náležitosti předepsané §110 obch. z. Těmi jsou:

- ✓ firmu a sídlo společnosti,
- ✓ určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,

- ✓ předmět podnikání (činnosti),
- ✓ výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- ✓ jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- ✓ jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- ✓ určení správce vkladu,
- ✓ jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Při pečlivém prostudování obchodního zákoníku narazíme na spoustu záležitostí, jež mohou být společenskou smlouvou upraveny. Za všechny zmíním alespoň některé a to dle mého mínění nejdůležitější. Vydání stanov, ve kterých se upravuje vnitřní organizace společnosti a ve kterých dochází k podrobnější úpravě záležitostí společenské smlouvy. Výši emisního ázia, lhůty a postup svolání valné hromady, zřízení dozorčí rady, způsob rozdělení zisku, výše obchodních podílů jednotlivých zakladatelů a převoditelnost obchodního podílu.

Společenskou smlouvu i zakladatelskou listinu lze změnit, nikoli zrušit nebo nahradit.

1.4.2 Jednání před vznikem společnosti

Jednatelé určení společenskou smlouvou jednají za společnost před jejím založením a nesou za svá jednání odpovědnost. Zvolí-li zakladatelé jediného jednatele je zavázán jednat samostatně, zvolí-li více jednatelů jsou zavázáni jednat společně a nerozdílně.

„Zakladatelé jsou povinni pořídit seznam těchto jednání a předloží jej valné hromadě ke schválení tak, aby do tří měsíců od vzniku společnosti (tedy jejího zápisu do obchodního rejstříku) jej valná hromada schválila. Jestliže je valná hromada schválí, platí, že od počátku za tyto závazky odpovídá společnost.“⁴ Po uplynutí tříměsíční lhůty už společnost nemůže udělit souhlas s jednáními uskutečněnými před vznikem společnosti.

Jakým úkonům a právním jednáním byl věnován předchozí odstavec? Jedním z nejdůležitějších je opatřit společnosti živnostenské oprávnění, dále zajištění sídla společnosti sepsáním nájemní smlouvy, uzavírání pracovních smluv.

O vydání živnostenského oprávnění žádá jednatel prostřednictvím jednotného registračního formuláře, ke kterému přikládá potřebné přílohy. Živnostenský úřad musí do 5

⁴ Mikušová – *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele* – str. 90

dnů vystavit výpis ze živnostenského rejstříku. Vyskytnou-li se v ohlášení nedostatky, vyzve živnostenský úřad žadatele k jejich odstranění do 15 dnů.

Po obdržení živnostenského oprávnění může být podán návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Návrh se podává do 90 dnů od podpisu společenské smlouvy.

Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

1.5 Obchodní podíl

Obchodní podíl představuje majetkovou účast společníka na společnosti a z této účasti plynoucí práva a povinnosti. Je považován za jeden z hlavních, dalo by se říci klíčových, pojmů právní úpravy s.r.o. Je velmi úzce spjat s vkladem společníka, neboť jeho výše se určuje jako poměr vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti. Každý společník může vlastnit pouze jeden obchodní podíl, ale jeden obchodní podíl může náležet více osobám. V takovém případě mohou uplatnit svá práva společným zástupcem a ke splacení vkladu jsou vázáni společně a nerozdílně. I pro spolumajitele podílu platí, dokud nebudou jejich vklady plně splaceny a zapsány v obchodním rejstříku, ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti.

Podílí-li se společník dalším vkladem do základního kapitálu, nevzniká mu nový obchodní podíl, neboť by to bylo v rozporu se zákonem, ale dochází k navýšení původního vkladu. Stejně je tomu i v případě, že společník nabude další podíl ve společnosti. Opět dochází k navýšení původního podílu.

1.5.1 Dělitelnost obchodního podílu

Obchodní podíl je dělitelný za předpokladu, jsou-li splněny podmínky dělitelnosti a to, že na nově vzniklé podíly musí připadat vklad do společnosti alespoň 20 000 Kč a na nový podíl vzniklý rozdělením připadá vklad dělitelný tisícem. Dělitelnost podílu může být upravena, nebo vyloučena společenskou smlouvou a rozdělení musí být schváleno valnou hromadou. I za předpokladu dělitelnosti obchodního podílu platí, že jakožto předmět právních vztahů je nedělitelný. Není možné rozdělit podíl pouze na práva a povinnosti a na majetkovou účast na společnosti.

1.5.2 Převod obchodního podílu

Připouští-li společenská smlouva převod obchodního podílu, pak je možné převést obchodní podíl na jiného společníka se souhlasem valné hromady, v opačném případě musí být ve společenské smlouvě stanoven výslovný zákaz. Převod podílu na jinou osobu je možný

jen tehdy, dovoluje-li to výslovně společenská smlouva. Tyto definice se mohou zdát na první pohled shodné, přesto je mezi nimi rozdíl. Není-li ve společenské smlouvě zmíněno, že je obchodní podíl převoditelný na jinou osobu, je možné podíl převést vždy. Není-li ve společenské smlouvě uvedeno, že je převoditelná na jinou osobu, pak obchodní podíl převést nelze. Má-li společnost jediného společníka, je obchodní podíl vždy převoditelný na třetí osoby. Smlouva o převodu obchodního podílu musí mít písemnou formu a splňoval alespoň tyto náležitosti. Ve smlouvě se uvádí předmět převodu, identifikace smluvních stran, údaje o úplatnosti (bez)úplatnosti, společnost, jejíž obchodní podíl se převádí a v případě převodu na jinou osobu také prohlášení, že nabyvatel přistupuje ke společenské smlouvě. Podpisy na převodní smlouvě musí být úředně ověřeny.

Spojí-li se všechny obchodní podíly v rukou jednoho společníka, je společník povinen nejpozději do 3 měsíců od spojení obchodních podílů splatit zcela všechny peněžité vklady nebo převést část obchodního podílu na jinou osobu. Poruší-li společník tuto povinnost, soud společnost i bez návrhu zruší a nařídí její likvidaci.

1.5.3 Přechod a dědění obchodního podílu

Pokud společenská smlouva dědění nevylučuje, je dle zákona obchodní podíl děditelný vždy. Děditelnost obchodního podílu nelze vyloučit v případě společnosti s jediným společníkem. Dědic nabývá obchodní podíl a práva a povinnosti z něj vyplývající vždy ke dni úmrtí zesnulého společníka. Je-li vlastníkem obchodního podílu právnická osoba, dochází zánikem právnické osoby k přechodu obchodního podílu na jejího právního nástupce. Společenská smlouva může přechod obchodního podílu na právního nástupce vyloučit. Nepřipouští-li společenská smlouva přechod podílu, přechází podíl na společnost, která danou situaci řeší dle §113 obchodního zákoníku a právnímu nástupci po zesnulém společníkovi vzniká nárok na vypořádací podíl. Změny osob společníků se zapisují do OR a seznamu společníků.

1.5.4 Zastavení obchodního podílu

Právní úprava připouští, že obchodní podíl může být předmětem zástavního práva. Zastavit obchodní podíl může jeho majitel. Zástavní smlouva musí mít písemnou podobu, obsahovat vymezení předmětu zástavy a pohledávky, ke které se zástava vztahuje, a podpisy smluvních stran musejí být úředně ověřeny. Zástavní právo vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. Lze-li obchodní podíl převádět pouze se souhlasem valné hromady, pak je třeba jejího souhlasu i jeho zastavení.

1.6 Práva a povinnosti společníků

Práva a povinnosti společníků vycházejí především z obchodního podílu ve společnosti a jsou upraveny v obchodního zákoníku, společenské smlouvě, případně stanovách společnosti. Společenská smlouva spolu se stanovami může upravit práva a povinnosti nad rámec zákona.

1.6.1 Práva společníků

Společníci mají právo podílet se na rozhodování, řízení společnosti a její kontrole kolektivně prostřednictvím valné hromady. Způsob a rozsah je stanoven v zákoně, popřípadě ve společenské smlouvě a stanovách. Výjimkou je jednočlenná společnost, kdy pouze jeden společník tvoří valnou hromadu.

Všichni společníci mají právo zúčastnit se valné hromady, hlasovat na ní, vznášet dotazy, návrhy, připomínky. Zúčastnit se mohou osobně, nebo v zastoupení. Zastoupená osoba se účastní valné hromady na základě plné moci.

Společníci mají rovněž právo požadovat po jednatelích přístup k informacím o společnosti a mohou nahlížet do dokladů společnosti. Ke kontrole dokladů smí společníci zmocnit auditora nebo daňového poradce.

Právo na podíl ze zisku společnosti. Společnost musí nejprve zisku dosáhnout. O výši zisku, určené k vyplacení, rozhoduje valná hromada. Způsob rozdělení a podíly jednotlivých společníků bývají upraveny ve společenské smlouvě. Pokud tomu tak není, řídí se rozdělování obchodním zákoníkem. Obchodní zákoník také stanovuje povinné odvody ze zisku do rezervního fondu a jakých prostředků nelze využít k výplatě podílů. Celková částka určená valnou hromadou k vyplacení jako podíl na zisku společnosti nesmí být vyšší, než je hospodářský výsledek účetního období vykázaný v účetní závěrce snížený o povinný příděl do rezervního fondu, o neuhrazené ztráty z minulých let a zvýšený o nerozdělený zisk minulých let a fondy vytvořené ze zisku.

Z vlastnictví obchodního podílu vyplývá i právo na vypořádací podíl. Vzniká ukončením účasti společníka ve společnosti a přechodem jeho obchodního podílu na společnost za zákonem stanovených situací.

Nárok na podíl na likvidačním zůstatku vzniká společníkům v důsledku ukončení společnosti likvidací, přičemž výše podílu se určuje poměrem obchodních podílů jednotlivých společníků, nedohodnou-li se ve společenské smlouvě na jiném způsobu dělení.

Výčtem, dle mého názoru nejdůležitějších práv, jsem nevyčerpal všechna práva, která mohou společníci nabývat. Velmi pravděpodobně zmíním některá další v následujících kapitolách své práce.

1.6.2 Povinnosti společníků

Povinnosti společníků můžeme obecně rozdělit od dvou skupin a to na povinnosti základní (hlavní) a doplňkové (vedlejší).

První hlavní povinností, ke které se společníci zavázali již při podpisu společenské smlouvy, je povinnost splatit vklad do společnosti ve lhůtě a za podmínek stanovených společenskou smlouvou. Jestliže nedojde ke splacení vkladu v této lhůtě, je společník povinen uhradit úrok z prodlení. Nestanoví-li společenská smlouva jinak, je dán úrok z prodlení zákonem a to ve výši 20% ročně. Dojde-li ke splacení části vkladu, musejí podat jednatelé společnosti návrh na zápis změny do obchodního rejstříku.

Ručení společníků za závazky společnosti je postaveno na principu solidarity. Zakladatelé ručí společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů zapsaných do obchodního rejstříku. Ručení je opakované. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku jejich ručení zaniká. Společníci ručí až ve chvíli, není-li společnost schopna plnit své dluhy, primárním ručitelem je samotná společnost.

Mezi další základní povinnosti můžeme řadit povinnost podrobit se usnesením valné hromady a povinnost loajality, jež není zákonem upravena. „Povinnost loajality je postavena na principu, že účast společníka ve společnosti je dobrovolná, stane-li se proto někdo společníkem, je povinen jednat tak, aby byl dosahován účel existence společnosti stanovený právními předpisy a společenskou smlouvou.“⁵

K doplňkovým, na než pamatuje právní úprava, řadíme povinnost převzít část uvolněného obchodního podílu za společníka, kdy nedochází k převodu práv a povinností na právního nástupce. Společnost je v takovém případě v rozporu se zákonem, neboť nemůže nabývat vlastních obchodních podílů. Valná hromada proto může rozhodnout o povinnosti zbývajících společníků převzít tento uvolněný obchodní podíl v poměru svých obchodních podílů za úplatu ve výši vypořádacího podílu.

Dle § 121 obchodního zákoníku může být ve společenské smlouvě uvedena pravomoc valné hromady přimět společníky k vytvoření vlastního kapitálu příplatkem nad rámec

⁵ Dvořák – *Společnost s ručením omezeným* – str. 171

vkladu do základního kapitálu, tzv. příplatková povinnost. Výše příplatků jednotlivých společníků nesmí převyšovat 50% jejich vkladu do ZK. Je-li ve společenské smlouvě dohodnuto dřívější vytvoření rezervního fondu, než stanoví zákon, jsou společníci rovněž povinni přispět na jeho vytvoření.

1.7 Orgány společnosti

Společnost s ručením omezeným je ze zákona povinna vytvořit orgány společnosti – valnou hromadu a jednatele, nebo více jednatelů. Obchodní zákoník nezakazuje vytvoření dalších fakultativních orgánů, upravuje však další orgán společnosti – dozorčí radu. Vytvoření tohoto orgánu není povinné a v praxi se proto dozorčí rada nezřizuje. Vytvoření dalších orgánů nad rámec zákona se upravuje ve společenské smlouvě, nebo zakladatelské listině.

1.7.1 Valná hromada

Je kolektivním a zároveň nejvyšším orgánem, jehož prostřednictvím společníci vykonávají svá práva. Právo na řízení společnosti a na kontrolu její činnosti. „Z postavení nejvyššího orgánu plyne, že je jí svěřeno rozhodování o zásadních a významných otázkách života společnosti a udílení závazných příkazů jednatelům, popř. též dozorčí radě.“⁶

Působnost valné hromady

Působnost je vymezena § 125 obch. z. a opravňuje valnou hromadu k rozhodnutí o následujících bodech:

Do její působnosti patří:

- ✓ schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem podle,
- ✓ schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- ✓ schvalování stanov a jejich změn,
- ✓ rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností,
- ✓ rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitého vkladu či o možnosti započtení peněžitě pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu,

⁶ Dvořák – Společnost s ručením omezeným – str. 200

- ✓ jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- ✓ jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- ✓ vyloučení společníka,
- ✓ jmenování, odvolání a odměňování likvidátora a rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, jestliže to společenská smlouva připouští,
- ✓ schvalování smluv,
- ✓ rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy,
- ✓ schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
- ✓ schválení smlouvy o výkonu funkce,
- ✓ další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo společenská smlouva.

Svolání zasedání valné hromady

Nedohodnou-li se společníci ve společenské smlouvě nebo stanovách jinak, svolávají valnou hromadu jednatelé alespoň jedenkrát ročně. Schvaluje-li se účetní závěrka, je dán termín nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období.

Oprávnění svolat valnou hromadu jsou jednatelé, dále dozorčí rada, je-li to v zájmu společnosti, likvidátor společnosti – v omezených mezích, nebo také minoritní společníci.

K dříve zmíněným právům společníků můžeme uvést právo společníků, s minimálním podílem 10% na základním kapitálu, ke svolání mimořádné valné hromady. Společníci podávají žádají o svolání nejčastěji jednatele společnosti, není-li jim do jednoho měsíce od doručení žádosti vyhověno, mohou svolat mimořádné zasedání valné hromady sami.

Způsob svolání valné hromady

Datum, místo, čas začátku spolu s programem zasedání zasílají jednatelé v písemné pozvánce, opatřené podpisy svolávajících, všem společníkům, není-li si ve společenské smlouvě uvedený jiný způsob obeznámení. V případě, že by některý ze společníků nebyl informován o chystaném zasedání, jsou bez výjimky všechna usnesení neplatná.

Zasedání valné hromady

Zasedání je neveřejné, tudíž zúčastnit se zasedání valné hromady je výhradním právem společníků, nikoliv jejich povinností. Při zasedání jsou přítomni osobně, nebo zmocněncem, na základě plné moci, u níž se nevyžaduje úřední ověření. Je nepřípustné, aby byl zmocněncem jednatel, nebo člen dozorčí rady, pro než je účast povinná.

Průběh zasedání valné hromady

K průběhu zasedání není v obchodním zákoníku stanoveno mnoho pravidel. Nejdůležitějším faktorem je, je-li valná hromada usnášeníschopná. Valná hromada je schopna přijímat rozhodnutí, dostaví-li se společníci, jež vlastní alespoň polovinu všech hlasů. Následuje prezence přítomných, volba předsedy a zapisovatele, do té doby vede zasedání jednatel, projednání bodů programu uvedených v pozvánce a vyjádření k předkládaným návrhům usnesení.

Rozhodování valné hromady

Řádné svolání zasedání a usnášeníschopná valná hromada jsou hlavními klíči k přijímání usnesení. Ta jsou přijímána na základě hlasování při dosažení potřebného počtu hlasů. Každá tisícikoruna vkladu společníka, jej opravňuje k jednomu hlasu, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak. Rozhoduje se přinejmenším prostou většinou hlasů přítomných společníků.

Průběh zasedání a obsah přijatých usnesení se dokládá zápisem, vyhotoveným jednateli, podepsaným předsedou a zapisovatelem. Zápis musí obsahovat náležitosti dané obchodním zákoníkem a některých případech je vyžadován formou notářského zápisu, v takovém případě musí obsahovat náležitosti stanovené v notářském řádu.

1.7.2 Jednatel

V pořadí druhým nutně zakládaným orgánem společnosti je jednatel nebo více jednatelů. Jednatel nebo jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. V záležitostech společnosti jednají všichni jednatelé samostatně, není-li ve společenské smlouvě jednání upraveno. Upravit práva jednatelů může společenská smlouva, stanovy a valná hromada.

„Jak plyne z platné úpravy, statutární orgán má obecně dvě základní oprávnění, a to oprávnění k vedení právnické osoby, k řízení jejího běžného každodenního chodu, vedení účetnictví (obchodního vedení), a dále oprávnění jménem společnosti právně jednat navenek

ve všech věcech, které se jí týkají (jednatelské oprávnění).“⁷ Má-li společnost jednoho jednatele, jedná vždy samostatně, má-li jich více jednají při jednatelském oprávněná samostatně a při obchodním vedení je potřeba většinového souhlasu jednatelů

Údaje o jednatelích jsou součástí společenské smlouvy, dále je nutné nechat zapsat informace o jednatelích do obchodního rejstříku. K výkonu funkce jednatele mohou být zapsáni pouze ti, jež splňují zákonem dané podmínky. Jsou bezúhonnou fyzickou osobou starší 18 let plně způsobilou k právním úkonům, u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti. Jednatel nemůže být zároveň členem dozorčí rady nebo prokuristou téže společnosti a nesmí se na něj vztahovat zákaz výkonu funkce.

Do funkce jednatele nově vznikající společnosti vybírají společníci nejčastěji toho nebo ty společníky, jež plní zákonné podmínky a mohou býti jednatelem. Funkce jednatele vzniká až v okamžiku vzniku společnosti, tedy až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Zvolený jednatel však nemusí být nutně společníkem a může jím být jak fyzická, tak právnická osoba. Stanoví-li jednatelem společnosti právnickou osobu, musí ona právnická osoba stanovit fyzickou osobu, která bude funkci jednatele zastávat. U již existující společnosti vzniká funkce jednatele okamžikem usnesením valné hromady, rozhodnutím společníků nebo rozhodnutím jediného společníka.

Způsobů ukončení funkce jednatele je několik. Může být odvolán, může na svou funkci rezignovat, uplynutím funkčního období, dojde ke ztrátě způsobilosti k výkonu funkce, výpovědí jednatele, nebo nepotvrzením ve funkci.

Povinnosti jednatele

Jednatelé jsou povinni zabezpečit řádné vedení účetní evidence, vést seznam společníků, evidenci společnosti a informovat společníky o záležitostech společnosti

K povinnostem dále patří svolat valnou hromadu zjistí-li, že je společnost v úpadku.

„Jednatel je dále povinen bez zbytečného odkladu podat návrh na prohlášení konkurzu na majetek společnosti, jsou-li splněny podmínky stanovené v zákonu č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, tj. zjistí-li, že společnost je v úpadku.“⁸

⁷ Dvořák – *Společnost s ručením omezeným* – str. 250

⁸ Mikušová – *Manažer malé a střední firmy* – str. 38

Zákaz konkurence

Jednatelé jsou vázáni zákazem konkurence. „Nesmí podnikat ve stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti. Nesmí zprostředkovávat pro jiné osoby obchody společnosti. Nesmí se účastnit na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání. Nesmí vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního orgánu nebo jiného orgánu jiné právnické osoby s obdobným předmětem podnikání (ledaže jde o koncern).“⁹

1.7.3 Dozorčí rada

Dozorčí rada, jakožto poslední orgán společnosti s ručením omezeným, má svá specifika. Je orgánem fakultativním, tedy dobrovolně zřizovaným a rozhodnutí o jejím zřízení leží v rukou společníků při sepisování společenské smlouvy, kde se uvádí zda bude či nebude dozorčí rada zřízena. Základní právní úpravu dozorčí rady obsahuje obchodní zákoník. Dozorčí rada je podřízena valné hromadě, jíž se zodpovídá za své činnosti.

Práva a povinnosti dozorčí rady

Je hlavním kontrolním orgánem. Zabývá se dohledem nad činností jednatelů, má právo nahlížet do účetních, obchodních knih a jiných dokladů a kontrolovat v nich obsažené údaje. Kontroluje správnosti všech druhů účetních závěrek, vyjadřuje se k návrhům na rozdělení zisku a úhradě ztráty. Ve lhůtách stanovených ve společenské smlouvě podává zprávy o své činnosti valné hromadě. Dozorčí rada má právo svolat valnou hromadu, vyžadují-li to zájmy společnosti.

Členové dozorčí rady jsou povinni, účastní-li se zasedání valné hromady, zúčastnit se osobně, váže je k tomu povinnost osobního výkonu funkce. Musí jim být uděleno slovo, kdykoliv o něj požádají.

Horní hranice počtu členů dozorčí rady není stanovena. Stanovena je pouze minimální a to nejméně 3 členná. U nově vznikající společnosti jsou členové jmenováni ve společenské smlouvě, u již existující jsou jmenováni valnou hromadou, rozhodnutím společníků nebo jediným společníkem.

Všichni členové dozorčí rady musí splňovat zákonné podmínky způsobilosti a platí pro ně stejně jako pro jednatele společnosti zákaz konkurence.

⁹ Mikušová – *Manažer malé a střední firmy* – str. 37

1.8 Zánik a zrušení účasti společníka

Jako v případě vzniku účasti jsou i u zániku a zrušení účasti společníka zákonem výslovně či mlčky stanoveny způsoby, na základě kterých se tak může stát. Části kapitoly obchodní podíl byly věnovány děditelnosti, převodu a přechodu obchodního podílu, z čehož je patrné, že účast ve společnosti zaniká v případě úmrtí společníka, zániku společníka, převodu obchodního podílu a při zániku společnosti. Jsou zde však i jiné způsoby.

Jedním z přípustných způsobů je ukončení účasti ve společnosti dohodou všech společníků. Dohoda musí být sepsána písemně a úředně ověřena.

Dalším možným způsobem je zrušení účasti společníka ve společnosti rozhodnutím soudu. Důležitou podmínkou k vyloučení společníka soudem je jeho závažné porušení povinností společníka. Společník musí být vyzván plnění povinností a písemně upozorněn na možnost vyloučení, až poté je možné podat návrh na vyloučení společníka a s tímto návrhem musí souhlasit zbývající společníci, jejichž vklady představují alespoň 50% základního kapitálu. Soud může rozhodnout i o zrušení účasti společníka a to pouze v těch případech, kdy nelze po společníkovi spravedlivě požadovat setrvání ve společnosti. V tomto případě podává návrh na vyloučení soudu společník.

Specifický způsob vyloučení představuje kauční řízení, jež se týká pouze dvou možných situací. Těmi jsou – společník nesplnil svoji příplatkovou povinnost a společník je v prodlení se splacením svého vkladu. V jiných případech to možné není. Společník musí být vyzván ke splacení ve stanovené lhůtě, minimálně 3 měsíční, s pohrůžkou, nedojde-li ke splacení v uvedené době, může být ze společnosti vyloučen. Není-li v uvedené lhůtě povinnost splněna, svolává jednatel společnosti zasedání valné hromady, která o možném vyloučení rozhodne.

1.9 Zrušení a zánik společnosti

V souvislosti se zánikem podniku se vyskytují dva pojmy - zrušení a zánik podniku. „Zrušení společnosti je právní skutečností, která vždy předchází okamžiku zániku společnosti jako takové. Bez zrušení nemůže dojít k jejímu zániku. Dnem zrušení přestává společnost naplňovat svůj podnikatelský (nebo i jiný) účel a dochází výlučně k vypořádání jejích majetkových poměrů. Naproti tomu zrušením společnost neztrácí svoji právní osobnost, svoji právní subjektivitu. I nadále existuje jako subjekt práv a povinností, jako právnická osoba.“¹⁰

¹⁰ Dvořák – *Společnost s ručením omezeným* – str. 357

Podnik dle platného obchodního zákoníku zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku, dokud není proveden, právní subjektivita společnosti trvá. Rozlišujeme zrušení bez právního nástupce (zrušení společnosti s likvidací) a zrušení s právním nástupcem (bez likvidace).

V případě zrušení podniku bez likvidace přechází obchodní majetek společnosti na právního nástupce - jedná se o případy přeměny v jinou právní formu, přímým prodejem podniku, rozdělením, sloučením nebo splynutím. Ke zrušení podniku může dojít na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka a na základě donucení, nastala-li zákonná okolnost vyžadující toto řešení.

Obecnými důvody ke zrušení podniku jsou uplynutí doby, na kterou byl podnik založen, dosažení účelu, pro který byl založen, rozhodnutí společníků, rozhodnutí soudu a zrušení podniku, rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou právní formu podnikání. Zvláštní důvody pro zrušení jsou pro specifikovány v obchodním zákoníku. Zrušením a zánikem společnosti se zabývá § 68 obchodního zákoníku.

Zrušení podniku s likvidací opět rozlišujeme mezi dobrovolným zrušením společnosti a nuceným zrušením. Likvidace je zákonem řízený postup podniku, při kterém dochází k mimosoudním vyrovnáním majetkových vztahů zanikající právnické osoby. Při zrušení společnosti s likvidací vzniká společníkům nárok na podíl na likvidačním zůstatku.

Při dobrovolné likvidaci se společnost zrušuje dnem přijetí usnesení valné hromady nebo dnem uzavření dohody všech společníků. Rozhodnutí o zrušení společnosti může být změněno, podmínkou však je, že rozhodnutí bude přijato dříve, než dojde k rozdělování likvidačního zůstatku.

Při nucené likvidaci dochází ke zrušení společnosti soudem, který jmenuje likvidátora. Důvody nucené likvidace jsou popsány obchodním zákoníkem. Než soud rozhodne o zrušení společnosti a o její následné likvidaci, musí dle zákona stanovit společnosti lhůtu k odstranění důvodů vedoucích k likvidaci společnosti. Pravomoc rozhodnout o likvidaci společnosti má věcně příslušný krajský soud. Obchodní firma musí nést po vstupu společnosti do likvidace dodatek „v likvidaci“.

Funkci likvidátora může vykonávat pouze fyzická osoba, která je na základě splnění určitých podmínek zapsána do seznamu tzv. likvidátorů, vedeného u krajského obchodního soudu. Likvidátor musí být do funkce jmenován bez zbytečného odkladu po vstupu společnosti do likvidace. Se svým jmenováním do funkce, musí likvidátor souhlasit. Stává se orgánem společnosti. Musí být zapsán do obchodního rejstříku.

Postup likvidace je závazně stanoven v následujících krocích:

- ✓ vstup podniku do likvidace se zapíše do obchodního rejstříku
- ✓ od data zápisu likvidace do obchodního rejstříku jedná za společnost likvidátor, kterého jmenuje statutární orgán (pokud není stanoveno jinak)
- ✓ likvidátor sestaví k datu vstupu podniku do likvidace účetní závěrku, oznámí vstup do likvidace všem věřitelům, likviduje majetek společnosti, uplatňuje pohledávky, apod.
- ✓ zjistí-li likvidátor předlužení likvidovaného podniku, podá návrh na prohlášení konkurzu
- ✓ na závěr likvidace sestaví likvidátor účetní závěrku a předloží ji společníkům ke schválení spolu s konečnou zprávou o průběhu a výsledcích likvidace spolu s návrhem na rozdělení majetkového zůstatku (tzv. likvidačního zůstatku) mezi společníky
- ✓ do 30 dnů po skončení likvidace podá likvidátor návrh rejstříkovému soudu na výmaz společnosti z obchodního rejstříku

Společnost zaniká dnem výmazu společnosti rejstříkovým soudem z obchodního rejstříku. Návrh na výmaz společnosti podává jménem společnosti likvidátor.

1.10 Podnikatelský plán

Informace obsažené v podnikatelském plánu vystihují základní smysl existence firmy a dále vystihuje informace týkající se samotného podnikání - cíle podnikatele, financování, rizikové faktory, silné a slabé stránky konkurence či strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Podnikatel se při přípravě podnikatelského plánu dozví objektivní informace o své společnosti, marketingových možnostech, cílové skupině, finanční náročnosti a návratnosti a dalších. Pomáhá se lépe orientovat podnikateli v začátcích podnikání, následně v průběhu podnikání. Snižuje tak riziko stupu do podnikání bez důkladné analýzy. Slouží pro interní a externí účely:

interní

- ✓ nástroj analýzy a následné integrace informací pro formulaci vize a cílů
- ✓ souhrnný dokument – komplexně prezentuje záměr a strategii, pomocí které chce firma dosáhnout v určitém období kvantifikovaných cílů
- ✓ slouží jako nástroj realizace budoucích závažných změn

- ✓ nástroj pro posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti významné investiční akce

externí

- ✓ hledání poskytovatele kapitálu pro investiční akci nebo zájemce o koupi firmy¹¹

1.10.1 struktura podnikatelského plánu

Pro tvorbu podnikatelského plánu nejsou stanovena přesná pravidla. Nikde není jednoznačně definováno co by měl obsahovat, v jakém rozsahu, ani jak by měl být upraven. Tvorba podnikatelského plánu je individuální záležitostí a vychází z potřeb podnikatele. Má-li být prezentován investorům, pak by měl obsahovat informace, které chtějí investoři vědět. Hloubka zpracování je závislá na účelu, pro který je podnikatelský plán sestavován. Jde-li zahajovací projekt nového podnikatelského záměru, budou požadavky na jeho zpracování přirozeně vyšší. Při sestavování se doporučuje dodržet následující strukturu, která se skládá z 10 částí:

- ✓ Exekutivní sumář – je stručným a jasným vyjádřením celého podnikatelského plánu, vytvořený na základě nejdůležitějších informací
- ✓ Popis byznysu – z pohledu makroekonomického prostředí charakterizovat odvětví, vyjádřit situaci v daném oboru, nastínit důvody podnikání
- ✓ Marketing- zaměřený na výzkum trhu, sběr dat a vyhodnocení, na základě získaných informací vytvořit marketingový plán a formulace strategií
- ✓ Místo podnikání – umístění a z něj vyplývající výhody a nevýhody, vzdálenost od dodavatelů, kontakt se zákazníkem, situace na trhu práce z pohledu potřeby zaměstnanců
- ✓ Finanční plán – vyjadřuje počáteční potřebu finančních prostředků, způsob financování projektu, předpokládané tržby, výdaje, cash flow nebo třeba vyjádření bodu zvratu
- ✓ Management – kdo jsou pro mě klíčoví pracovníci, kolik pracovníků budu potřebovat, kolik prostředků bude potřeba na mzdy
- ✓ Kritická místa – definovat možná rizika, která by měla vliv na nepříznivý vývoj společnosti
- ✓ Hlavní projekty podporující podnikatelský plán – využití dotačních programů malého a středního podnikání

¹¹ Staňková – *Podnikáme úspěšně s malou firmou* – str. 99

1.11 Marketingový mix

Dle Kotlera je marketingový mix definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Přístupů k členění nástrojů marketingového mixu je více, můžeme se setkat s modelem tří nebo pěti P. V teorii marketingu služeb se používá členění dokonce sedmi P

Nejznámější členění těchto nástrojů vychází od E. J. McCarthyho a nazývá se čtyři P

- ✓ Product (produkt)
- ✓ Price (cena)
- ✓ Place (místo)
- ✓ Promotion (propagace)

1.12 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavována na základě výsledků strategické analýzy. Je vhodným a zároveň velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Informace získané strategickou analýzou podávají informace jak o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách firmy, tak i možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

„Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy a jejího okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.“¹²

¹² Kozel - *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* – str. 39

2. Založení s.r.o.

Tato část práce bude věnována založení fiktivní společnosti s ručením omezeným, na které bych rád demonstroval, co vše musí podnikatel udělat proto, aby si založil společnost a začal podnikat. Založení s.r.o. bude doplněno časovou a věcnou posloupností jednotlivých kroků a bude odkazovat na přílohy související se založením. Dále bude čtenář seznámen s pojmy a změnami, jež souvisí s ohlášením živnosti.

V České republice je podnikání upraveno obchodním zákoníkem. Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikat lze na základě živnostenského oprávnění, na základě jiného než živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů a provozováním zemědělské výroby dle zvláštních předpisů.

Chce-li podnikatel podnikat na základě živnostenského oprávnění (provozovat živnost), musí podat u živnostenského úřadu ohlášení živnosti nebo žádost o vydání koncese. Tuto registrační povinnost lze splnit na kterémkoliv obecním živnostenském úřadě (od 1. srpna mají živnostenské úřady rozšířenou pravomoc jako „centrální registrační místa“, dále jen CRM), nebo prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy (tzv. Czech POINT), nebo elektronicky podáním jednotného registračního formuláře (JRF).

„Czech POINT, neboli Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál, je asistovaným místem výkonu veřejné správy, kde každý člověk může získat všechny informace o údajích, které o něm vede stát v centrálních registrech a kde bude moci také učinit jakékoliv podání ke státu.“¹³ Prostřednictvím těchto pracovišť lze např. podat žádost o výpis z Katastru nemovitostí, Obchodního rejstříku, Živnostenského rejstříku, Rejstříku trestů, Výpis z bodového hodnocení řidiče, nebo předat jejich prostřednictvím veškerá podání obecným živnostenským úřadům.

Centrální registrační místa byla zřízena na obecních živnostenských úřadech 1. srpna 2006. Na CRM mohou klienti zároveň při ohlášení živnosti nebo podání žádosti o koncesi rovněž učinit oznámení i vůči dalším správním úřadům - finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a úřadu práce. Novelou živnostenského zákona byl pro uvedená oznámení zaveden jednotný registrační formulář.

¹³ <http://www.czechpoint.cz/web/index.php>

„JRF nahrazuje různé typy formulářů pro podání, které podnikatel musel učinit před vstupem do podnikání, ale i během podnikání, a to na živnostenském úřadě, finančním úřadě, příslušné správě sociálního pojištění, úřadu práce a zdravotní pojišťovně. Požadované náležitosti z jednotlivých úřadů se sjednotily do jednoho formuláře, zprehlednily se pro podnikatele a současně se odstranilo opakované vyplňování totožných, zejména identifikačních údajů na registračních či přihlašovacích formulářích určených pro všechny dotčené orgány.“¹⁴ Jednotný registrační formulář má verzi pro fyzickou osobu (FO) a verzi pro právnickou osobu (PO).

Dne 1.července 2008 nabyla účinnosti novela živnostenského zákona, která usnadňuje vstup do podnikání a snižuje administrativní zátěž podnikatelů. Tato novela obsahuje následující zjednodušení:

- ✓ Výpis z rejstříku trestů si obstará živnostenský úřad sám, není-li potřeba doložit výpis z obdobné evidence z jiného státu.
- ✓ Živnostenské listy byly nahrazeny výpisem z živnostenského rejstříku.
- ✓ U řemeslných živností stačí odborné vzdělání – není již požadována praxe v oboru.
- ✓ Zrušena místní příslušnost živnostenského úřadu pro podání podnikatele – podnikatel může ohlásit živnost nebo požádat o koncesi na kterémkoliv živnostenském úřadě.
- ✓ Byl zredukován počet živností z 261 na 96.
- ✓ Jedna živnost volná (nahradila 125 živností volných), v rámci které je podnikatel oprávněn provozovat všechny obory činnosti, které tato živnost obsahuje.
- ✓ Zrušena povinnost oznamovat živnostenskému úřadu znovu údaje, které již dříve podnikatel oznámil rejstříkovému soudu a které byly zapsány do obchodního rejstříku.

¹⁴ <http://business.center.cz/business/sablony/s113-crm-jednotny-registracni-formular.aspx>

2.1 Optika – Němcová s.r.o.

Samotné založení podniku je podmíněno rozhodnutím jedné nebo více osob začít podnikat. V tomto případě rozhodnutím figurantky Mgr. Kláry Němcové, která se rozhodla pro založení vlastní optiky. Za předmět podnikání si zvolila oční optiku. Provozování oční optiky je živností vázanou a je k ní požadována odborná způsobilost, kterou je potřeba doložit při ohlášení živnosti vázané. Slečna Němcová má magisterské vzdělání v oboru optika a optometrie. Tohoto vzdělání dosáhla studiem na 2. lékařské fakultě Karlovy univerzity v Praze. Je tedy plně způsobilá k provozování předmětu podnikání.

O vlastní optice snila již během studia. Po studiích nastoupila do zaměstnaneckého poměru jako optik a od té chvíle se stávaly její sny a představy o vlastní optice konkrétnější. Práci optika by se chtěla věnovat co nejdéle, neboť ji tato práce naplňuje, ale zároveň by byla ráda svým pánem, a proto si začala pohrávat s myšlenkou vlastního podnikání. Nejvíce času strávila úvahami o tom, jak získá zákazníky, kteří ji budou opakovaně navštěvovat, aby byla schopna čelit tlaku konkurence. Jak silní jsou její konkurenti a zda je poptávka na trhu dostatečně velká. Dále jak a s kým bude spolupracovat. Kolik finančních prostředků bude potřebovat. Kde umístí svou provozovnu. Nakonec se zabývala vhodnou formou pro své podnikání. Zvážení všech pro a proti předcházelo samotnému rozhodnutí.

Ve chvíli, kdy si byla jista svým rozhodnutím, začala podnikat kroky vedoucí k založení podniku s obchodním jménem Optika – Němcová s.r.o.

2.1.1 Časová návaznost založení společnosti Optika – Němcová, s.r.o.

V této kapitole jsou chronologicky seřazeny jednotlivé kroky zakladatelky.

16. 2. 2009 – smlouva o nájmu nebytových prostor

2. 3. 2009 – založení společnosti

- ✓ zakladatelská listina
- ✓ podpisový vzor jednatele
- ✓ prohlášení správce vkladu

09. 3. 2009 – živnostenský úřad (živnostenské oprávnění)

- ✓ JRF – právnická osoba
- ✓ zakladatelská listina

- ✓ nájemní smlouva
- ✓ doklad prokazující odbornou způsobilost odpovědného zástupce
- ✓ prohlášení odpovědného zástupce
- ✓ doklad o zaplacení správních poplatků

13. 3. 2009 – vznik živnostenského oprávnění – výpis z živnostenského rejstříku

1. 4. 2009 – obchodní rejstřík (založení společnosti)

- ✓ návrh na zápis společnosti do OR
- ✓ zakladatelská listina
- ✓ výpis z živnostenského rejstříku
- ✓ nájemní smlouva, výpis z katastru nemovitostí
- ✓ doklad o splnění vkladové povinnosti (prohlášení správce vkladu)
- ✓ výpis z trestního rejstříku jednatele
- ✓ čestné prohlášení jednatele

20. 4. 2009 – usnesení o zápisu do OR (přidělení IČ)

1. 5. 2009 – ohlášení změn živnostenskému úřadu

11. 5. 2009 – osvědčení o registraci

2.1.2 Postup založení Optiky – Němcová, s.r.o.

Protože se slečna Němcová rozhodla, že bude jediným společníkem nově vzniklé společnosti, musela podstoupit všechny administrativní úkony založení sama.

Samotnému založení společnosti předcházelo sepsání smlouvy o nájmu nebytových prostor. Smlouva byla uzavřena 16. února 2009, pronajímatelem se stal Úřad městského obvodu Ostrava – Jih, zastoupený Ing. Tomášem Stodůlkou. Předmětem nájmu byly prostory na adrese Výškovická 2636/116 v Ostravě - Zábřehu, jež budou sídlem společnosti. Nájemné bylo stanoveno na osmnáct a půl tisíce korun českých a nájemní smlouva byla sjednána na dobu neurčitou.

Nezbytnou podmínkou pro založení společnosti je sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy. Jelikož je zakladatelem jediný společník, nemůže být společnost založena společenskou smlouvou. Společnost byla založena zakladatelskou listinou (*příloha*

1), pro kterou platí totéž jako pro společenskou smlouvu. Zakladatelské dokumenty musejí mít formu notářského zápisu a být úředně ověřeny, proto k sepsání a podepsání zakladatelské listiny, za přítomnosti právníka, došlo 2. března 2009 v kanceláři notářky JUDr. Miluše Rabasové. Bylo sepsáno prohlášení správce vkladu (*příloha 2*) o převzetí vkladu v plné výši a jeho uložení na, k tomu účelu zvláště zřízený, bankovní účet, jež bylo úředně ověřeno. Učinil se rovněž notářsky ověřený podpisový vzor jednatele (*příloha 3*) společnosti Mgr. Němcové.

Ještě téhož týdne, 5. března 2009, byl správcem vkladu vytvořen bankovní účet společnosti vedený u Komerční banky. Ke zřízení účtu společnosti bylo potřeba doložit doklad osvědčující vznik společnosti, což bylo doloženo ověřenou kopií zakladatelské listiny. Následujícího dne byl správcem vkladu na účet společnosti uložen vklad 200 000 Kč, jež správci vkladu předala zakladatelka. Dodržela tak lhůtu 10 dní, k níž se zavázala při podpisu zakladatelské listiny. Následovalo sepsání prohlášení správce vkladu a prohlášení bylo ověřeno notářem.

O týden později 9. března navštívila živnostenský úřad (centrální registrační místo) sídlící na Prokešově náměstí 8 v Ostravě, kde pomocí jednotného registračního formuláře pro právnické osoby (*příloha 4*) provedla ohlášení živnosti vázané. K ohlášení živnosti musela doložit, že byla společnost založena, což učinila úředně ověřenou kopií zakladatelské listiny. Dále musela doložit ověřenou kopii nájemní smlouvy (*příloha 5*) jako doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, v nichž má společnost sídlo. Jelikož je oční optika živností vázanou, je potřeba kromě všeobecných podmínek provozování splnit také zvláštní podmínky provozování živnosti. Tyto podmínky Mgr. Němcová splňuje, proto byla stanovena odpovědným zástupcem společnosti a zároveň jednatelem společnosti. Odpovědný zástupce nově dokládá pouze doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce, v tomto případě úředně ověřeným diplomem o magisterském vzdělání v oboru optik a optometrista, a prohlášením odpovědného zástupce (*příloha 6*), že souhlasí s ustanovení do funkce odpovědného zástupce. Dle novely živnostenského zákona již nemusí dokládat potvrzení z okresní správy sociálního zabezpečení a finančního úřadu, že vůči těmto institucím nemá daňové nedoplatky. Nepřikládá čestné prohlášení, že nemá nedoplatky na veřejném zdravotním pojištění. Taktéž nedokládá potvrzení z výpisu rejstříku trestů, toto potvrzení si nově od 1. července 2008 zajišťuje živnostenský úřad sám. K ohlášení dále přikládá doklad o zaplacení správních poplatků (1000Kč za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání).

Jednotným registračním formulářem zároveň provedla daňovou registraci společnosti k dani z příjmu právnických osob a k dani z příjmu jako plátce daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků finančnímu úřadu v Ostravě.

Výpis z živnostenského rejstříku (dříve živnostenský list) obdržela 13. března. Lhůta vydání výpisu je nově stanovena na 5 dní od přijetí ohlášení, na vydání živnostenského listu se čekalo 15 dní. Jelikož výpis z živnostenského rejstříku nepřikládám mezi přílohy, vypíši zde informace, které v něm byly uvedeny.

obchodní firma a název:	Optika – Němcová, s.r.o.
sídlo společnosti:	Výškovická 2636/116, 700 30 Ostrava – Zábřeh
identifikační číslo:	nebylo přiděleno
předmět podnikání:	oční optika
dobu trvání živnostenského oprávnění:	na dobu neurčitou
den vzniku živnostenského oprávnění:	dnem zápisu do obchodního rejstříku
datum a místo vydání výpisu:	v Ostravě 11.3.2009

O dva dny později si na Úřadu městského obvodu Ostrava – Jih podala žádost o výpis z rejstříku trestů a výpis z katastru nemovitostí, který bude muset přiložit jako jednatelka společnosti k návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Obě žádosti byly během několika minut vyřízeny a výpisy byly vystaveny žadateli. Za výpis z rejstříku trestů zaplatila správní poplatek 50 Kč a za výpis z katastru nemovitostí 100 Kč. Poté již mohla podat návrh na zápis od OR (*příloha 7*), neboť již měla všechny potřebné přílohy.

Návrh podala 1. dubna 2009, aby dodržela 90 denní lhůtu pro zápis společnosti do obchodního rejstříku. K návrhu přiložila za společnost kopii zakladatelské listiny, nájemní smlouvu, výpis z katastru nemovitostí, prohlášení správce vkladu jako doklad o splnění vkladové povinnosti a výpis z živnostenského rejstříku. Za sebe (jednatele společnosti) přiložila výpis z rejstříku trestů (*příloha 8*) a prohlášení čestné prohlášení jednatele (*příloha 9*). Za návrh na zápis do OR zaplatila 5000 Kč.

O pár dnů později, 20. dubna obdržela poštou jednatelka Usnesení o zápisu společnosti do obchodního rejstříku (*příloha 10*), v němž bylo uvedeno, že společnost je zapsána do obchodního rejstříku dnem nabytí právní moci, což je do 15 dnů, pokud nebude podáno odvolání proti tomuto rozhodnutí. 27. dubna se dostavila jednatelka na Krajský soud

v Ostravě a podepsala, že se vzdává práva na odvolání. Tímto dnem nabylo rozhodnutí právní moci a vznikla společnost Optika – Němcová, s.r.o. V usnesení bylo uděleno společnosti identifikační číslo 12345678.

Ještě téhož týdne 1. května zašla jednatelka s usnesením o zápisu na živnostenský úřad a pomocí změnového formuláře (*příloha 11*) ohlásila změnu identifikačního čísla a změnu vzniku živnostenského oprávnění. Původní hodnoty tak byly přepsány z identifikační číslo – nebylo přiděleno na identifikační číslo - 12345678 a den vzniku živnostenského oprávnění – dnem zápisu do obchodního rejstříku na den vzniku živnostenského oprávnění – 27. 4. 2009. Současně s ohlášením změn živnostenskému úřadu uvedla, že si přeje, aby o této změně byl informován i finanční úřad. Následně byl jednatelce vydán zdarma nový výpis s následujícími údaji.

obchodní firma a název:	Optika – Němcová, s.r.o.
sídlo společnosti:	Výškovická 2636/116, 700 30 Ostrava – Zábřeh
identifikační číslo:	12345678
předmět podnikání:	oční optika
doba trvání živnostenského oprávnění:	na dobu neurčitou
den vzniku živnostenského oprávnění:	27. 4. 2009
datum a místo vydání výpisu:	v Ostravě 3.5.2009

Deset dnů po ohlášení změn živnostenskému úřadu obdržela poštou osvědčení o registraci (*příloha 12*). V tomto osvědčení bylo uvedeno, že obchodní firma Optika – Němcová, s.r.o. je registrována na finančním úřadě v Ostravě pod daňovým identifikačním číslem CZ12345678.

Podstoupením všech těchto kroků byl proces založení a vzniku společnosti definitivně ukončen. Před vznikem společnosti jednají za společnost jednatelé a nesou za svá jednání odpovědnost. Zákon však stanoví zakladatelům povinnost pořídit seznam těchto jednání, které předloží valné hromadě ke schválení tak, aby je do tří měsíců od vzniku společnosti valná hromada schválila. Jestliže je valná hromada schválí, platí, že od počátku za tyto závazky odpovídá společnost.

V tomto případě je společnost založena jediným společníkem a valná hromada se nesvolává. Působnost valné hromady vykonává tento společník, který do tří měsíců vydá

rozhodnutí, v němž všechna jednání před vznikem společnosti schválí. Rozhodnutí společníka při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být podepsáno společníkem. Tento dokument musí být podepsán před orgánem pověřeným legalizací – tedy notářem.

2.1.3 Zajištění zaměstnanců

Po samotném založení a vzniku společnosti přichází na řadu otázka pracovně právních vztahů. Společnost uzavřela smlouvu se slečnou Horkou, která bude pracovat na pozici optika a se slečnou Němcovou, zakladatelkou společnosti, která bude manažerkou a jednatelkou.

S výše uvedenými zaměstnanci uzavřela společnost k datu 1.6.2009 pracovní smlouvy (přílohy 13-15). Se slečnou Němcovou manažerskou smlouvu s dodatkem smlouvy o výkonu funkce jednatele a se slečnou Horkou pracovní smlouvu. Všechny smlouvy byly sjednány na dobu neurčitou a obsahují potřebné náležitosti tj. druh práce, den nástupu do práce, místo výkonu práce, odměňování a další ujednání. V případě jednatelky společnosti je smlouva opatřena zákazem konkurence.

Po podpisu smlouvy předali zaměstnanci zaměstnavateli potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele (zápočtový list). Zápočtový list obsahuje údaje o skutečnostech pro účely pracovněprávní a pro účely nemocenského pojištění. Obsahuje informace o době trvání pracovního poměru, výši průměrného výdělku, závazcích zaměstnance vůči zaměstnavateli, zda, v jaké výši, v jakém pořadí a v čí prospěch byly prováděny srážky ze mzdy a další, o druhu konaných prací a dosažené kvalifikaci. Dále bylo zapotřebí shromáždit údaje pro mzdový list, potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a funkčních požitků a o srážkách a zálohách na daň za zdaňovací období od předchozího zaměstnavatele pro zúčtování zálohy na daň. Následně vypsál zaměstnavatel každému zaměstnanci evidenční list důchodového pojištění. Slouží pro zápočet doby a vyměřovacího základu pro důchodové účely. Vedení evidenčních listů důchodového pojištění je jednou z povinností zaměstnavatelů uloženou zákonem o organizaci a provádění sociálního zabezpečení č. 582/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů .

Další povinností zaměstnavatele je přihlásit se jako plátce pojistného ve zdravotních pojišťovnách svých zaměstnanců. Tuto povinnost splnil 4.6.2009. Oba jeho zaměstnanci jsou pojištěni u Všeobecné zdravotní pojišťovny, proto se u VZP přihlásil vyplněním Přihlášky zaměstnavatele (příloha 17) k platbě pojistného a pomocí formuláře Hromadné oznámení

zaměstnavatele (*příloha 17*) přihlásil zaměstnance. Platby zdravotního pojištění jsou odváděny na účet zdravotní pojišťovny a variabilním symbolem je v tomto případě identifikační číslo společnosti.

Ještě téhož dne byli zaměstnanci přihlášení na Okresní správě sociálního zabezpečení v Ostravě, byla tak dodržena zákonem daná 8 denní lhůta. Zástupce Mgr. Němcová přihlásila společnost Optika – Němcová, s.r.o. do registru zaměstnavatelů. Dříve se rozdělovali zaměstnavatelé na malé organizace (s počtem méně než 25 zaměstnanců) a organizace (s více než 25 zaměstnanci). Toto rozdělení se nově od 1. ledna 2009 nepoužívá a zaměstnavatelé se registrují pomocí přihlášky do registru zaměstnavatelů (*příloha 18*). Společnosti bylo na základě této přihlášky přidělen variabilní symbol, pod kterým bude společnost na účet OSSZ odvádět sražené sociální pojištění. Následně byli registrováni zaměstnanci pomocí přihlášky k nemocenskému pojištění (*příloha 19*).

Ještě téhož dne navštívila slečna Němcová jako zástupce společnosti pobočku pojišťovny Kooperativa, kde přihlásila společnost k placení zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele vyplněním Přihlášky k pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy (*příloha 20*).

3. Podnikatelský plán

V této kapitole bych vás rád seznámil s podnikatelským plánem zpracovaným pro účely podnikání v oblasti oční optiky.

3.1 Základní charakteristika

Tento plán je zpracován jako zahajovací pro společnost Optika – Němcová, s.r.o., jejíž založení bylo popsáno v předchozí kapitole. Motivací ke startu podnikání byly v případě Mgr. Němcové touha po nezávislosti (nejen finanční), potřeba seberealizace spojená s naplněním svých snů, dostatečné zkušenosti v oboru a příležitost na trhu.

3.1.1 Podnikatelský subjekt

Obchodní název společnosti :	Optika – Němcová, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Výškovická 2636/116, 700 30 Ostrava – Zábřeh
IČ:	12345678
DIČ:	CZ12345678

3.1.2 Vlastník společnosti

Jméno a příjmení:	Mgr. Klára Němcová
Datum narození:	22.05.1980
Vzdělání:	2004-2002 magisterské v oboru optika a optometrie 2. lékařská fakulta Univerzity Karlovy 2002-1999 bakalářské v oboru optika a optometrie Lékařská fakulta Masarykovy university
Praxe:	2007 -> zaměstnána na pozici vedoucí optiky 2004 - 2007 zaměstnána jako optik

3.1.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání výše zmiňovaného podnikatelského subjektu bude provozování oční optiky. Oční optiku můžeme dle klasifikace OKEČ (odvětvové klasifikace ekonomických činností) zařadit do skupiny 52.32. Dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která od 1.1.2008 nahradila klasifikaci OKEČ, ji řadíme do skupiny 47.74

3.1.4 Právní forma podnikání

Právní formou podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným, která je vzhledem k velikosti společnosti nejvhodnější po stránce právní nenáročnosti a přehlednosti. Nevýhodou v případě založení společnosti jediným zakladatelem je povinnost splatit vklad plně v minimální výši, ale zároveň zápisem společnosti do obchodního rejstříku ručení jediného zakladatele za závazky společnosti zaniká. Výhodou je snadné přistoupení dalších společníků do podniku, případné zakládání dceřiných společností.

3.1.5 Místo podnikání

Sídlem společnosti se staly pronajaté prostory o celkové výměře 110 m² na ulici Výškovická 2636/112 v Ostravě – Zábřehu. Objekt disponuje třemi místnostmi, z nichž jedna bude sloužit jako prodejna korekčních očních pomůcek, druhá místnost bude sloužit k vyšetření zraku zákazníků a třetí nejmenší místnost bude sloužit jako zázemí pro zaměstnance optiky. Současně disponují prostory vlastním sociálním zařízením.

3.1.6 Personální zajištění

Chodem společnosti a veškerými rozhodovacími pravomocemi je pověřena pouze majitelka společnosti, která se bude osobně podílet na chodu provozovny, komunikaci s obchodními partnery, personální činnosti. Jako vedoucí provozovny bude zodpovídat za práci svých podřízených. V počátcích společnost počítá s jedním zaměstnancem na pozici oční optik. Pracovní náplní bude prodej korekčních optických pomůcek a zhotovení brýlí v případě vlastního brusu. V horizontu jednoho roku by společnost ráda přijala dalšího zaměstnance.

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, které podnik využívá k ovlivnění zákazníka. Pro naši optiku využijeme marketingový mix 5 P - Product, Price, Place, Promotion, People. Tedy produkt, cena, distribuce, propagace a lidé ve smyslu zákazníka.

3.2.1 Product

Dá se říci, že optika nabízí tři základní druhy zboží, kterými jsou kontaktní čočky, dioptrické brýle a sluneční brýle. K analýze těchto produktů využijeme tří vrstvou koncepci totálního produktu Philipa Kotlera.

a) Kontaktní čočky

Jádro produktu tvoří lidské potřeby. Vyjdeme – li z Maslowovy pyramidy. Jedná se o potřebu fyziologickou – chci vidět. Dále o potřebu jistoty a bezpečí – když špatně vidím, cítím se nejistý, nervózní, hrozí mi nebezpečí pádu, srážky apod. Chci se cítit bezpečně. Kladně je možné odpovědět na potřebu lásky a sounáležitosti. Nosím-li brýle, nemohu například provozovat některé aktivity, jež vykonává nějaká skupina lidí, mezi než se chci zařadit. No a v neposlední řadě potřeby estetické – nechci nosit klasické brýle, nesluší mi – chci vypadat dobře.

Hmotný produkt se stává z kvality, designu, značky, stylu a obalu.

Podle ISO 9000 je kvalita stupeň splnění požadavků zákazníka souborem inherentních charakteristik, přičemž slovo inherentní znamená něco, co tvoří samotnou podstatu produktu. Kvalita je u kontaktních čoček zajištěna neustálým vývojem a zdokonalováním použitých materiálů. Dá se říci, že na trhu jsou pouze čočky od kvalitních výrobců, na trh se dostávají stále kvalitnější výrobky, které díky technologickému vývoji nahrazují původní výrobky. Výrobci jsou především zahraniční společnosti s více než 15 letou tradicí.

Kontaktní čočky dělíme na tvrdé, vyrobené z pevného a tvrdého materiálu, které jsou svým tvarem přizpůsobeny danému zákazníkovi. V dnešní době se však tyto čočky už nedoporučují. Měkké vyrobené z ohebného a pružného materiálu. Dokáží se přizpůsobit oku. Měkké čočky dělíme na hydrofóbní (odpužují vodu) a hydrogelové, které jsou doporučovány, protože tyto čočky vážou vodu, tudíž přes ně mohou procházet slzy a tím se odvádí nečistoty z oka, které ho mohou poškodit.

Výběr kontaktních čoček by měli všichni zákazníci prodiskutovat s kontaktologem, který zákazníkovi doporučí vhodný typ (důležitou roli hraje velikost, zakřivení, dioptrie). V nabídce jsou kontaktní čočky jednodenní, dvoutýdenní, měsíční i čtvrtletní.

Design u kontaktních čoček je pro mnohé zákazníky klíčový, je pochopitelné, že co se týče tvaru a velikosti, tak se kontaktní čočky prakticky nijak neliší, důležitá je však pro zákazníka však barva. I přesto, že jsou barevné čočky pro všechny prodejce spíše okrajovou záležitostí a nabízejí hlavně číré čočky, rozhodli jsem se je zařadit do nabídky a to z důvodu jejich narůstající oblibě, neboť jsou vhodným módním doplňkem. Barevné čočky mohou nosit i lidé, kteří korekci zraku nepotřebují. Můžete si změnit barvu očí nebo si ji zvýraznit. Pro zvýraznění barvy očí se používají průsvitné čočky. Pro změnu barvy očí se používají čočky

krycí, kde nezáleží jestli máte světlou nebo tmavou barvu očí. Čočky zakryjí skutečnou barvu očí.

Značka je dána výrobcem. Zákazník si čočky primárně nevybírá dle značky, ale v závislosti na tom, zda jsou pro něj čočky vhodné, po doporučení kontaktologa. V České republice jsou 4 hlavní dodavatelé, se všemi budeme spolupracovat.

Rozšířený výrobek. Za rozšířený výrobek lze pokládat doprovodné služby, které zákazníkovi poskytujeme. Tedy ochota obsluhy, pomoc při výběru vhodných kontaktních čoček, školení, jak aplikovat kontaktní čočky, poskytnutí návodu, jak o ně pečovat a podobně. Péče o kontaktní čočky je nezbytnou podmínkou pro zachování zdraví očí našich zákazníků, ale nejen jich, obecně všech nositelů čoček. Pro bezpečné a pohodlné používání je potřeba dodržovat zásady a pokyny kontaktologa. Kontaktní čočky jsou od výrobce zabalené v blistrech v papírové krabičce, většinou po 6ti kusech (zákazník si chodí co 3 měsíce až půl roku kupovat nové balení) v tom se taky uchovávají do doby prvního použití a potom v roztoku a v pouzdrech k nim přibalených. K čištění a péči se používají speciální roztoky, které se prodávají zvlášť. Roztoky budou samozřejmě součástí nabízeného sortimentu, protože je kupují i zákazníci, kteří od nás čočky brát nemusí. Součástí roztoků jsou i pouzdra na uchování kontaktních čoček.

b) Dioptrické brýle

Jádro produktu se prakticky ve všech bodech shoduje s kontaktními čočkami. Základním rozdílem je, že s brýlemi nelze provozovat některé aktivity, a proto pomocí nich není možné uspokojovat tento typ potřeb (chci sportovat apod.) Na druhou stranu ne všichni lidé snášejí dobře aplikaci kontaktních čoček a pro tyto jsou klasické dioptrické brýle zásadní. Jádrem produktu je tedy touha dobře vidět, pocit bezpečí a také touha dobře vypadat, neboť brýle byly, jsou a budou módní záležitostí. Jsou i takoví zákazníci, kteří žádnou korekci zraku nepotřebují, přesto si brýle pořídí jako módní doplněk

Hmotný produkt se hodnotí z hlediska typu materiálu, značky, designu, pohodlnosti při nošení. Samotné brýle je potřeba rozdělit na dvě části – jednou jsou brýlová skla, druhou pak samotné brýlové obruby.

U brýlových skel (brýlových čoček) se hodnotí materiál, povrchové úpravy, vzhled (především tloušťka skel, barevnost), vhodnost čoček pro brýlové obruby a značka. Skla se rozdělují na plastová, minerální a asférická. Asférická skla se vyznačují tím, že vytvářejí ostrý

a nezkreslený obraz (nezmenšují ani nezvětšují pozorovaný obraz), jsou tenčí a lehčí než plastová a minerální skla.

Výhodou plastových korekčních čoček je váha, jsou průměrně o 30% lehčí než klasická minerální skla, jsou méně náchylná na rozbití, lépe zabraňují pronikání UV záření do oka, přesto jsou však mnohem náchylnější na poškrábání. Plastové čočky jsou vyráběny z různých druhů plastů a v závislosti na použitém materiálu získávají určité vlastnosti. Acetátový plast je odolný vůči nárazům, polykarbonátový plast se vyznačuje odolností proti UV záření a zároveň toto záření nepropouští, je také nejpevnějším plastem užívaným pro výrobu brýlových čoček. Nejběžněji používaný je pak plast akrylátový. Výhody plastových skel jsou zároveň nevýhodami skel minerálních a naopak.

Skla lze různě povrchově upravit. Nejčastějšími úpravami jsou tvrzení, při němž je na brýlovou čočku nanesen tvrdo-elastický lak, který zabrání poškrábání. Tvrzení se více využívá u plastových skel, protože jsou náchylnější na poškrábání a zvyšuje tak jejich životnost. Antireflexní vrstva snižuje odraz paprsků, snižuje únavu očí a zvyšuje propustnost, čímž zlepšuje kvalitu vidění. Antireflex se nanáší na vnitřní povrch čočky. Hydrofóbní úprava zvyšuje odolnost proti znečištění, zabraňuje usazování prachu a umožňuje lepší čištění brýlí. Je vhodná pouze pro plastová skla. Dalšími možnými úpravami jsou UV filtry (zabraňují pronikání UVA a UVB záření) a PC filtry (chrání oči před elektromagnetickými zářeními monitorů).

Tloušťka brýlových čoček je závislá na počtu dioptrií, čím je jich více, tím jsou skla širší. Nové materiály a technologie umožňují výrobu tenčích a lehčích skel, což oceňují především zákazníci s vysokým počtem dioptrií. Díky novým technologickým postupům lze vyrábět i plošší brýlová skla. Zákazníci mají možnost vybrat si ze široké nabídky barev. Mohou volit mezi čirými, tónovanými a samozabarvovacími skly. Tónované čočky lze rozdělit do 5 kategorií podle propustnosti viditelného světla na číré nebo lehce tónované (vyznačují se 80-100% propustností), čočky lehce tónované (43-80%), středně tónované (18-43%), tmavé (8-18%) a velmi tmavé (3-8%). Samozabarvovací skla chrání oči před UV zářením a jejich barva se přizpůsobuje intenzitě slunečního a UV záření. Doporučuji nechat si poradit s výběrem barvy skel očním optikem, který Vám například poradí, že žlutá skla jsou vhodná pro řidiče proto, že zlepšují prostorové vnímání a zrakovou reakci, hnědá naopak snižuje napětí očí. Barevná nabídka je opravdu široká.

Skla lze rozdělit i dle následujících kritérií. Na jednoohnisková minerální nebo plastová, sloužící ke korekci zraku na jednu vzdálenost, do dálky nebo na blízko. Bifokální umožňují vidění do dálky i na blízko. Multifokální umožňují vidění na všechny vzdálenosti.

Jak již bylo řečeno brýlové obruby podléhají módním trendům, mohou zcela měnit vzhled a podtrhují osobnost zákazníka. Na trhu je v současné době opravdu velký výběr brýlových obrub, avšak ne všechny se hodí ke každému typu obličeje.

Je nutné dbát na vhodnost daného typu obruby ke sklům, ne všechny druhy skel lze zasadit do vybrané obruby, tento faktor je také ovlivněn počtem dioptrií. Zároveň je potřeba klást důraz na vhodnost výrobku pro činnosti, které v nich budou vykonávány, nalezení nejvhodnějšího řešení při požadavcích zákazníka.

Jsou známy tyto druhy -obruby s očnicemi, kdy rám očnice je po celém obvodu brýlového čočky, jsou zároveň jediným typem, do níž je možné vsadit minerální skla. U poloobrubby očnice neprobíhá po celém obvodu, takže část okraje brýlového skla je obnažena. Brýlové sklo je zde připevněno pomocí silonu, který probíhá v drážce po obvodu brýlové čočky – jsou také označovány jako vázané. Obruby bez očnic, označovány jako vrtané, brýlové čočky tvoří spojovací článek mezi stranicemi a nosníkem, které jsou zde připevněny pomocí šroubků.

Obruby se vyrábějí v nejrůznějších barvách, z různých druhů materiálů – plastů, oceli, titanu a jiných kovů a jednotlivé části obruby mohou být dále povrchově upravovány. Zpracování a vzhled obrub je dán designéry výrobců, kteří vytvářejí stále nové výrobky podle současných trendů.

Na obaly brýlových obrub i skel je kladen důraz na ochranu při transportu od výrobce k odběrateli, jedná se ovšem pouze o základní obal, neboť ke konečné montáži brýlí dochází v optice. U dražší brýlových obrub je v ceně zahrnuto i pevné pouzdro a častokrát i hadřík na čištění skel.

Rozšířený výrobek představuje pomoc při výběru vhodných brýlí, způsob balení, délka záruční lhůty. S výběrem vhodných brýlí na základě požadavků zákazníků Vám rádi poradí naši zaměstnanci. Opravy jsou našim zákazníkům poskytovány zdarma a záruční lhůta vyplývá z platné legislativy, na materiál obruby i skel je 2 letá záruka. Zákazník si může vybrat ze široké nabídky doplňků, pomůcek a prostředků k údržbě oční optiky.

c) Sluneční brýle

Jádro produktu tvoří potřeba chránit oči před intenzivním světlem, ale také ochrana před UV zářením, které může zrak nenávratně poškodit. Základní potřeby, které jsou pomocí nich uspokojovány jsou potřeby estetické, v určitých případech potřeby sounáležitosti (například členství v určitých společenstvích, klubech, skupinách, jejichž „image“ a „styl“ je vyjadřován nošením tmavých brýlí). Důležitá je touha dobře vypadat, být moderní. Mnoho lidí nosí sluneční brýle jako módní doplněk. Je nutné neopomenout sluneční brýle coby zdravotnickou potřebu. Nošení slunečních brýlí je nezbytně nutné pro pacienty po operaci šedého zákalu a i po jiných chirurgických zákrocích. Sluneční brýle nosí také osoby, jež trpí různými alergiemi. Pro tyto osoby je jádrem produktu touha ochránit ohrožené oči. Tento typ brýlí je využíván i slepými lidmi. Pro ně jsou důležité především z psychologických důvodů, často i jako estetická potřeba.

Hmotný produkt a jeho atributy:

Kvalita u slunečních brýlí vyjadřuje zákazník především stupněm ochrany před slunečním zářením (UV filtry), dále tím, jak pevně drží na obličeji a jestli mají správný tvar. I zde platí, že ne všechny tvary jsou vhodné pro všechny typy obličejů. Tvar obruby i její barva hrají důležitou roli, mohou totiž podtrhnout rysy obličeje nebo ho naopak zjemnit.

K výrobě brýlových obrub slunečních brýlí se používají téže materiály jako u brýlí dioptrických, ovšem u brýlových čoček se dává přednost plastovým sklům před minerálními. Různorodá je i barevná povrchová úprava skel.

Nejdůležitějšími faktory při výběru jsou požadavek na kvalitu slunečních brýlí, tedy ochrana před UV zářením, a design. Značka a design je druhým nejdůležitějším rozhodovacím faktorem při koupi. Značka je důležitá především ze společenského hlediska, značka slunečních brýlí může vyjádřit společenské postavení zákazníka, jeho bohatství, touhu ukázat něco zvláštního, známého či naopak netradičního. Zákazníka zajímá barva, tvar, umělecké zpracování, materiál a podobně. Každý zákazník je jiný, a proto je důležité mít široký sortiment, ze kterého je možné si vybrat.

Styl je u slunečních brýlí velmi důležitý, lidé vyznávají různé způsoby oblékání, styly života, apod. přičemž pro každý z nich se hodí odlišný typ, respektive styl brýlí. Mohou být klasické, extravagantní, sportovní, společenské,

V závislosti na ceně brýlí je součástí slunečních brýlí i obal ze speciální tkaniny, který slouží zároveň k čištění, nebo pevný obal. Obaly jsou součástí brýlí u dražších modelů, u levnějších je potřeba si obal zakoupit zvlášť.

Rozšířený výrobek. Personál pomůže zákazníkovi s výběrem vhodných brýlí, je schopen mu doporučit tvar a typ brýlí, které mu budou slušet a vyhovovat. Na sluneční brýle se rozvěš poskytuje záruka. Dále jsme schopni zajistit opravu brýlí a výměnu skel. Do některých typů slunečních brýlí nabízíme i výměnu za skla dioptrická.

3.2.2 Price

Základním cílem podniku by mělo být dosažení zisku. Vzhledem k tomu, že plánujeme novou prodejnu, je ale nejprve nutné vydobýt si silnou pozici na trhu, získat si zákazníka a udržet si ho. Cena je jediným příjmovým nástrojem marketingového mixu, zároveň je nástrojem nejpružnějším.

Jsmo si vědomi, že cena hraje pro mnoho zákazníků důležitou roli, proto nemůžeme hned na začátku podnikání přistoupit s příliš vysokými cenami, nejen že bychom odradili potenciální zákazníky, ale je také důležité, abychom v počátcích ustáli tlak konkurence.

Ceny brýlových obrub budou stanoveny pomocí cenové přírážky. Jedná se o nejjednodušší metodu a v praxi nejběžněji používanou. K celkovým nákladům na jeden produkt bude přičtena přírážka v procentech. Přírážky budou stanoveny v takových výších, aby výsledná cena byla srovnatelná s konkurencí, případně o trochu vyšší.

Vzhledem k velikosti naší společnosti si nemůžeme dovolit lákat zákazníky na obrovské slevy, jako konkurenční FOKUS optik a Grand Optical, kteří mají mnohem nižší nákupní ceny u dodavatelů a mohou si dovolit přičíst k cenám výrobků vysoké marže a v závislosti na poptávce hýbat s cenou.

Ceny služeb (vyšetření zraku, aplikace čoček) však můžeme stanovit stejné, nebo jen nepatrně nižší, abychom přilákali nové zákazníky.

Ceny brýlových obrub budeme mít pravděpodobně vyšší i v porovnání s posledním konkurentem Oční Optikou Jiřiny Martínkové, jež má jednu provozovnu zaměřenu „na lidové ceny“, druhou orientovanou na konkurenci. Vůči tomuto konkurentovi si můžeme stanovit vyšší ceny z důvodu širší nabídky služeb.

Abychom si udrželi dobrou přízeň zákazníků, máme pro ně připravený věrnostní systém. Věrnostní kartu získají zákazníci za zakázku v minimální hodnotě 3500 korun

českých, držitelé karet bude poskytnuta sleva na další zakázky. Předpokládaný rozsah slev je 5-15%. V závislosti na dodavatelích budou pak připravovány slevy na obruby, skla, kontaktní čočky, roztoky.

3.2.3 Place

Aby mohla tato optika prosperovat, je nutné si určit kdy a kde bude působit a jakými způsoby se její produkty dostanou k zákazníkovi. Nejedná se o výrobní podnik. Naopak, jsme maloobchodem, tedy tvoříme poslední spojovací článek mezi výrobcí produktů, které nabízíme a zákazníkem.

Místem působení byla vybrána adresa, nacházející se v Ostravě – Zábřehu. Vzhledem k tomu, že v našem případě (na rozdíl od výrobců námi nabízených produktů) se jedná o přímou distribuci, tedy zákazník přichází přímo k nám, obchod neprobíhá přes žádného prostředníka (my sami jsme vlastně prostředníkem), bylo místo podnikání vybíráno zvlášť pečlivě, aby zákazník neměl žádné problémy s příchodem do naší prodejny. Prodejna je součástí nákupního centra Kotva v Ostravě – Zábřehu, budeme tedy v přímém kontaktu se zákazníky.

Zákazník má několik možností příchodu k nám. V blízkosti prodejny se nacházejí.:

Zastávka Kotva - tramvaje č. 2, 7, 13, 6, 11

Zastávka Kotva - autobusy č. 31, 41, 48, 60, 77, 96

Pro příjezd autem, je možno parkovat zdarma za obchodním komplexem, nebo na přilehlém placeném parkovišti.

Podél areálu obchodního centra Kotva se nacházejí tři nesignalizované přechody pro chodce a dva se světelnou signalizací. Podél areálu je pak široká pěší zóna.

Lze také využít TAXI-služeb v Ostravě – Zábřehu.

Již bylo řečeno, že v našem případě se jedná o maloobchod, je tedy nutné, nakupovat zboží, které bude následně v naší optice prodáváno, především sluneční a dioptrické brýle, kontaktní čočky a ostatní produkty týkající se této oblasti. Tyto nákupy probíhají pomocí tzv. logistické – fyzické části distribuce. Tato obsahuje výběr dodavatelů a způsob odběru či dodávek zboží.

Byly navázány kontakty s dodavateli Johnson & Johnson, Bausch & Lomb, Ciba Vision, Cooper Vision (zastoupeným společností Neomed), jež mají majoritní postavení na

trhu.. Kontaktní čočky se objednávají 1-2x týdně přímo pro zákazníka, nedochází tedy k nákupu na sklad. Na sklad se nakupují jen roztoky pro kontaktní čočky, k objednávkám dochází 1-2 x měsíčně.

Brýlové obruby se nakupují přímo od výrobce nebo z velkoobchodu. Jednou možností je přímý odkup zboží, které je následně doručeno poštou nebo kurýrní službou. Doba splatnosti se pohybuje v rozmezí 14 dní až 2 měsíců. Nebo lze získat brýlové obruby do komisního prodeje, platba za toto zboží probíhá až po jeho prodeji. Obruby se vybírají opět 1-2x měsíčně u různých dodavatelů. Brýlové obruby se nakupují pouze po 1 kusu, odpadají tak náklady spojené se skladováním, a všechny v nabídce na prodejně.

Brýlová skla se rovněž neskladují, jsou objednávána jednotlivě pro konkrétní zakázky. Doručeny jsou nejčastěji druhého dne po objednání kurýrní službou. Kompletace brýlí probíhá na prodejně, brýlové čočky jsou zabroušeny pro vybrané obruby a hotové brýle čekají na vyzvednutí zákazníkem.

Důležitou součástí distribuce každého maloobchodu je tzv. merchandising, tedy podpora prodeje přímo v místě prodeje. Zákazník má možnost prohlédnout si část nabízených obrub a slunečních brýlí ve výloze prodejny, kde jsou umístěny obruby střední cenové kategorie a zároveň část dražších. Vstoupí – li do prodejny, má možnost se si prohlídnout další kousky vystavené na policích v úrovni očí, zbytek zboží je schováno a je nabízeno zákazníkovi při rozhovoru, během něhož prodejce zjišťuje individuální potřeby zákazníka. Kromě dioptrických brýlí jsou nabízeny i sluneční brýle, jimž bude věnována část prodejny, tak aby si je mohli zákazníci vyzkoušet. Další rozmístění nabízených výrobků nechceme z důvodu konkurenčního boje publikovat. Prodejna bude navíc vybavena odpočinkovou zónou, kde se mohou zákazníci posadit do chvíle, než budou obslouženi, je-li zrovna obsluhován jiný zákazník. Odpočinková zóna bude vybavena letáčky s různými informacemi.

3.2.4 Promotion

Marketingová komunikace je pro začínající podnik zvlášť důležitým prvkem mixu. Je nutné, aby se o nás zákazník dozvěděl, věděl, kde nás najde, na co se zaměřujeme a kdy je možné nás navštívit.

Rozhodli jsme se, že tuto optiku budeme propagovat především na území Ostravy – Zábřehu. Jelikož se zaměřujeme hlavně na prodej brýlí a kontaktních čoček, je nutné oslovit takovou skupinu lidí, která našich služeb bude využívat.

Základním typem komunikace, pro kterou jsme se rozhodli, je reklama. Vybrali jsem ji z toho důvodu, že typ reklamy, kterou hodláme používat, je v celku levný a účinný a zároveň je dlouhodobě schopen ovlivnit jednotlivé cílové skupiny zákazníků.

1) Zažádali jsme o zapsání našeho telefonního čísla, adresy a oboru podnikání do Oborového obchodně podnikatelského seznamu Moravskoslezského kraje ve Zlatých stránkách – předpokládaná cena je 1 500 až 2 000 Kč.

2) V nejbližší době bychom si rádi nechali zaregistrovat vlastní doménu a zároveň si nechali vytvořit internetové stránky, podáme žádost o zápis naší firmy, podnikatelské činnosti a otevírací doby do seznamu firem na portálu SEZNAM.cz – Tyto základní informace jsou touto formou inzerovány zcela zdarma.

3) Necháme si natisknout 1 000 kusů vizitek. Rozhodli jsme se pro internetový obchod s vizitkami (<http://www.tisk-vizitek.cz/cenik.html>), který nám nabízí ofsetový tisk tisíce kusů za 1,40 Kč/ks. Předpokládaná cena tohoto druhu propagace je tedy přibližně 2 000 – 2 100 Kč včetně poštovního, grafického návrhu vizitky a DPH.

4) Sami si tiskneme černobílé letáky formátu A6. Vezmeme-li v potaz cenu papíru a inkoustu do inkoustové tiskárny, počítáme s částkou přibližně 2 000 Kč/rok.

5) E-mailová schránka bude vytvořena na naší registrované doméně, předpokládaná adresa by mohla vypadat optika@optika-nemcova.cz, Pochopitelně bude zveřejněna jak na letácích a vizitkách, tak na dveřích prodejny.

6) Máme zřízenou pevnou linku, jejíž provoz včetně připojení k internetu odhadujeme přibližně na 3500 Kč měsíčně. Telefonní číslo je rovněž zveřejněno a je používáno ke komunikaci s klienty.

7) Veškeré probíhající akce budou zveřejněny na našich webových stránkách a informace budou vyvěšeny i ve výloze prodejny.

3.2.5 People (zákazníci)

K rozdělení naší potenciální klientely využijeme následujících kritérií, věk, pohlaví, požadované výrobky a služby. Na základě těchto kritérií lze zákazníky rozdělit na :

- ✓ děti do 15 let
- ✓ ženy 15 – 35
- ✓ muži 15 – 35

✓ dospělí 35 – 55

✓ senioři 55 a více

Kategorie děti do 15 let – tito zákazníci poptávají nejvíce brýlové obruby a jednoohniskové brýlové čočky, poptávka po kontaktních čočkách v této kategorii je velmi nízká. Nejdůležitějšími kritérii těchto zákazníků, nebo spíše jejich rodičů, jsou životnost a cena výrobků. Důležitou roli hraje sociální postavení rodiny, kdy movití zákazníci kupují svým dětem značkové brýle za vyšší cenu a při výběru brýlových obrub pro své ratolesti přihlížejí k aktuálnosti a módnosti modelů. Děti k brýlím nemají takový vztah jako dospělí, proto dochází k častějšímu poškození. Druhá skupina tedy volí výrobky s nižší cenou.

Ženy 15 – 35 v této kategorii je důležitým požadavkem design brýlových obrub, ženy si pořizují více brýlí než muži, jsou pro ně módním doplňkem. Z toho je patrné, že za zhotovení jedné brýlí utrací méně než muži v této kategorii. Od věku 15 let stoupá poptávka po kontaktních čočkách čirých i barevných.

Muži 15-35 dávají při výběru přednost jednoduchosti a kvalitním materiálům, za zhotovení jedné brýlí jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. I jejich výběr je podmíněn módou. Poptává-li tento segment kontaktní čočky, tak raději čiré, barevné jsou záležitostí žen.

Skupina 35 - 55 – tomuto segmentu věnujeme při našem podnikání největší pozornost, neboť přináší největší zisky. Poptávají brýlové obruby střední a vysoké ceny, investují nemalé prostředky do výběru skel. V tomto věku dochází u zákazníků k dalšímu zhoršení zraku a zákazníci potřebují mnohem více univerzální skla. Nejvíce poptávaná jsou multifokální, jež umožňují vidění na všechny vzdálenosti, na blízku i do dálky. Zákazníci vybírají dle designu brýlí, použitých materiálů, kvality zpracování. Potřebují jedny brýle, které nemusejí sundávat, nebo měnit za jiné.

Senioři tvoří velké procento zákazníků, přesto si nemůžeme dovolit, zaměřit svou pozornost pouze na ně. Těmto zákazníkům je věnována malá část nabízeného sortimentu. Pro tuto skupinu je velmi důležitá konečná cena produktu. Dávají přednost jednoduchým, levným, nejčastěji plastovým obrubám s minerálními skly.

Poptávka po doplňcích (pomůckách a prostředcích k péči a údržbě korekčních pomůcek) a službách je pro všechny segmenty téměř shodná. V kategorii 15 -55 je zvýšený zájem o vyšetření zraku. Děti a senioři přicházejí s lékařským předpisem, podle něhož si nechávají brýle zhotovit.

Nejvíce zákazníků tvoří lidé, kteří mají s nošením brýlí nebo kontaktních čoček zkušenosti, kromě těchto zákazníků přicházejí i lidé bez předchozích zkušeností. V případě kontaktních čoček tvoří prvositelé (tedy ti, kteří by rádi čočky vyzkoušeli) téměř polovinu zákazníků.

3.3 Porterova analýza

Porterova analýza patří mezi nejzákladnější metody popisu pěti nejdůležitějších sil, které ovlivňují jednání podnikatelů. Jedná se o síly konkurenční, mezi něž patří dodavatelé, odběratelé, konkurence – současná i potenciální a substituty.

3.3.1 Potenciální konkurence

Aby mohla být předmětem podnikání nového podnikatelského subjektu oční optika je nutné splňovat množství legislativních požadavků. Jak již bylo zmíněno v kapitole věnované založení společnosti, jedná se o živnost vázanou, pro jejíž provozování je potřeba odborné způsobilosti. Dle zákona přílohy č. 2 k zákonu č.455/1991 Sb. věnované živnostem vázaným je potřeba k provozování tohoto předmětu podnikání

a) způsobilost k výkonu zdravotnického povolání optometristy podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění zákona č. 125/2005 Sb.), nebo

b) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání diplomovaný oční optik nebo diplomovaný oční technik, nebo

c) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání oční optik nebo oční technik, nebo

d) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 4 roky praxe v oboru¹⁵

¹⁵ Živnostenský zákon – příloha č. 2 - živnosti vázané

Je důležité zmínit omezení týkající se administrativní náročnosti, která provází veškerou podnikatelskou činnost. Na druhou stranu je však možné tuto činnost provozovat nejen jako společnost s ručením omezeným, ale je možné fungovat i jako fyzická osoba, což podstatně snižuje náklady spojené s povinným vkladem základního kapitálu, administrativní náročností, vedením podvojného účetnictví apod.

Vezmeme-li v potaz pouze oblast Ostravy - Zábřehu, je zde omezení týkající se možnosti nájmu nebytových prostor, jelikož v nejbližším okolí (místa sídla naší optiky) je nedostatek volných prostor. Tedy v bezprostředním okolí je pravděpodobnost vzniku nové optiky velmi malá. Naopak nebezpečí hrozí v poněkud vzdálenějších oblastech, kde jsou volné prostory, u nichž se dá předpokládat i poněkud nižší nájemné.

Dalším omezením je finanční náročnost celého projektu. Chce-li podnikatel kromě samotného prodeje korekčních pomůcek nabízet zákazníkům i vyšetření zraku a chce-li sám brousit brýlové čočky, je nutné si pořídit optické měřicí přístroje a také bezšablonový brousicí automat, přičemž investice do těchto zařízení se pohybuje kolem jednoho milionu korun českých. Je nutné neopomenout otázku jejich zabezpečení a pojištění. Vzhledem k současné ekonomické krizi je velmi obtížné získat úvěr.

Shrňme-li poznatky o této konkurenční síle, vstup nového konkurenta na daný trh je sice možný, leč toto nebezpečí nepatří v současnosti k těm největším.

3.3.2 Současná konkurence

Nejdůležitějšími otázkami jsou.: Jak silná je konkurence? Existuje zde někdo s dominantním postavením? Jak silný je konkurenční boj?

Zaměřím-li se na stávající konkurenci, jsou v blízkosti naší provozovny tři hlavní konkurenti, kteří provozují téže živnost ve 4 provozovnách.

FOKUS optik, a.s.

Fotex – Grand Optical Česká republika, s.r.o.

obě dvě na adrese: Rudná 1314 / 114; 700 30 Ostrava Zábřeh (Obchodní centrum Avion)

Oční optika Martínková Jiřina

Výškovická 2614, 700 30 Ostrava Zábřeh

Náměstí SNP 4, 700 30 Ostrava Zábřeh (Lidová Optika)

Pobočky optiky FOKUS a Grand Optical se nacházejí dvě tramvajové zastávky od sídla našeho podniku, tedy nikoli v jeho bezprostřední blízkosti, přesto je musíme považovat za reálnou hrozbu. Společnost FOKUS je v současnosti největší společností v oboru oční optiky a Grand Optika provozuje necelé čtyři desítky provozoven na území České republiky. Je tedy zřejmé, že jejich pobočky disponují silným zázemím společnosti, jsou velmi dobře technicky vybaveny, čímž mohou nabídnout opravdu širokou škálu produktů, ale i služeb. Nabízejí brýlové obruby a brýlové čočky, kontaktní čočky, sluneční brýle, doplňky a zároveň vyšetření zraku a aplikaci kontaktních čoček. Fokus optik na svých stránkách navíc disponuje internetovým obchodem, v němž nabízí kontaktní čočky, roztoky, oční kapky, pouzdra, dioptrické obruby a sluneční brýle. Obě tyto společnosti si mohou dovolit plošné reklamní kampaně, kterými oslovují široké spektrum zákazníků a stávají se tak mediálně známými. Mohou nabídnout zákazníkům nižší ceny než konkurence, protože odebírají od dodavatelů zboží ve velkých objemech a získávají tak daleko větší slevy než malí obchodníci. Kromě toho mají zpracovanou firemní koncepci prodeje, zaměstnanci procházejí firemními školeními a je zajištěno další odborné vzdělávání. Menší pozornost je již věnována osobnímu kontaktu se zákazníkem a přístupu k němu, z čehož pro nás plyne jistá výhoda. Ani jedna z těchto optik nás nepovažuje za přímého konkurenta, konkurenční boj svádějí navzájem mezi sebou, jelikož se nacházejí jen pár metrů od sebe a jejich cílem je přebrat zákazníky druhé prodejny. Nedá se říci, že jeden z těchto konkurentů měl dominantní postavení na trhu. Jsou v přímém kontaktu se zákazníky, denně kolem jejich prodejen projdou stovky zákazníků, ale dá se předpokládat, že jejich zákazníci jsou spíše návštěvníci výše zmíněného obchodního centra, kteří do těchto optik zavítají víceméně náhodou než-li cíleně. Nesmím zapomenout na skutečnost, že obě prodejny mají otevřeno 7 dní v týdnu a to od 10 do 21.00.

Oční optiku Martínková Jiřina považujeme za přímou hrozbu, neboť má v blízkosti naší provozovny hned dvě pobočky, z níž jedna je vzdálena asi 400 metrů, druhá přibližně 1 km (dvě zastávky MHD). Kromě těchto provozoven má další provozovnu v Bohumíně. Pobočka na náměstí SNP je nabízí produkty za lidové ceny, zhotovují brýle na lékařský předpis i bez lékařského předpisu, dále nabízejí především doplňky (pouzdra, šňůrky, roztoky na kontaktní čočky, čisticí prostředky), kromě toho nabízejí opravy brýlí. Druhá pobočka má obdobnou nabídku, je však zaměřena i na dražší sortiment. Obě optiky nenabízejí aplikaci kontaktních čoček a nenabízejí vyšetření zraku, tyto služby jsou poskytovány pouze na provozovně v Bohumíně. Dokud nerozšíří svou nabídku i o tyto služby, máme zajištěnou značnou výhodu,

kteřá nám, jak doufám, pomůže získat nejen nové zákazníky, ale i dosud spokojené zákazníky Oční Optiky Martínkové Jiřiny.

Na základě získaných informací o konkurenci, si dovolím tvrdit, že v dané lokalitě je možné s nově vzniklou optikou ustát konkurenční boj a vytvořit si své místo na trhu.

3.3.3 Substituty

Je nutné si uvědomit, že se jedná o podnik, který se zabývá prodejem zdravotnických potřeb, proto je otázka substitutů velice problematická a je nezbytné brát v potaz současný vědecko - technologický vývoj a nové medicínské objevy.

V minulosti se oční optiky specializovaly téměř výhradně na prodej brýlí, v současné době brýlím směle konkurují kontaktní čočky, které se staly naprosto běžnou součástí prodejního sortimentu.

Z výše uvedených důvodů nelze pro optiku najít substitut v pravém slova smyslu. Poněkud přeneseně by se za něj daly považovat chirurgické zákroky, kterými se odstraňují oční vady, dále jiné, neinvazivní metody léčby očí a různé druhy medikace.

Můžeme tedy rozlišovat pouze substituty k jednotlivým druhům zboží. Brýle mohou být nahrazeny kontaktními čočkami. Výhodou kontaktních čoček je přirozenější vidění, nezkreslený obraz, je zaostřené celé zorné pole, tedy umožňují i periferní vidění, nabízejí vyšší míru pohodlí, jsou vhodnější ke sportování, kontaktní čočky se nemlží a po jejich aplikaci je možné nosit sluneční brýle. S kontaktními čočkami nejsou spojeny jen výhody, ale také nevýhody třeba s manipulací, cenovou náročností, oči zákazníků mohou být příliš citlivé a na kontaktní čočky si nezvyknou. Výhody a nevýhody jednotlivých produktů hrají důležitou roli při přechodu z jednoho produktu na druhý, dalším faktorem jsou potřeby jednotlivých zákazníků. Za substituty slunečních brýlí nelze považovat dioptrické brýle se samozabarvovacími skly, nebo brýle s tónovanými skly, neboť dioptrické brýle slouží ke korekci zraku. Minerální skla je pak možné nahradit plastovými, které jsou lehčí, tenčí, ale také dražší. Při volbě substitutů sehrávají důležitou roli především potřeby zákazníka, cena, životnost.

3.3.4 Dodavatelé

Dodavatele můžeme rozdělit na dodavatele skel, brýlových obrub, kontaktních čoček.

Na českém trhu je přibližně 6 – 10 velkých dodavatelů skel, kteří mají občas ještě své vlastní dodavatele ze zahraničí, a dále velké množství malých dodavatelů. Optiky často volní

2-5 dodavatelů skel tak, aby pokryly plně individuální požadavky zákazníků. Jedním dodavatelem by plné pokrytí nebylo možné.

Mezi dodavateli brýlových obrub nelze nikoho považovat za hlavního dodavatele. Počet dodavatelů je odhadován na 100 - 120, možná ještě o něco málo více. Každý z těchto dodavatelů nabízí průměrně 1-4 značky. Dodavatelé se pak vybírají na základě potřeb zákazníků, na základě segmentace zákazníků a dle nabízeného zboží (z jakých materiálů jsou vyrobeny, jakým způsobem jsou zpracovány, zda podléhají módním trendům atd.) V průměru spolupracujeme s 20 dodavateli, kteří se s průběhem roku mohou měnit.

U kontaktních čoček je situace jednodušší, jsou zde čtyři hlavní dodavatelé - Johnson & Johnson, Bausch & Lomb, Ciba Vision, Cooper Vision – zastoupenou na území ČR společností Neomed, nabídka je dále rozšířena o další výrobce, kteří mají nabídku úzce specializovanou. Spolupracujeme se všemi těmito dodavateli, stejně jako naše konkurence.

Dodavatelé svým odběratelům nabízí kromě obrub, skel a čoček také doplňky k nabízenému sortimentu. Někteří dodavatelé brýlových obrub nabízejí svým zákazníkům za určitých podmínek i možnost komisionního prodeje. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou zcela individuální záležitostí.

3.3.5 Odběratelé (Zákazníci)

Součástí Porterovy analýzy je i analýza odběratelů, tedy konkurenční síly. V našem případě se nejedná o výrobní podnik, pro nějž by byl odběratelem nějaký obchod či jiná organizace.

Pro nás je odběratelem zákazník – konečný spotřebitel. Budeme – li se pro tento případ dívat na zákazníka jako na konkurenci, pak hlavní nebezpečí pro nás spočívá v jeho požadavcích a názorech na kvalitu poskytovaného sortimentu. (Analýza konkrétních zákazníků se bude nacházet v jiné části práce)

Špatné reference od nespokojených zákazníků mohou pro podnik znamenat katastrofu. Ještě horší následky by mohly nastat v případě, kdyby se na špatné reklamě podílely organizace, jejichž členové, popřípadě uživatelé, využívají našich služeb, proto je nezbytné věnovat zákazníkům velkou pozornost. Je potřeba přesvědčit zákazníka o správnosti jeho rozhodnutí, o kvalitě poskytovaných služeb, aby jich využil i v budoucnu a byl tak nejen spokojeným zákazníkem, ale hlavně zdrojem dobrých referencí. Je potřeba mít na paměti, že dobré zprávy se šíří rychle, špatné ještě rychleji.

3.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze je možné vyjádřit informace zjištěné při strategické analýze, jež se zabývá rozbořem vnějšího a vnitřního prostředí. Vliv makrookolí je zkoumán z pohledu politicko-právního, z pohledu ekonomických faktorů, sociálních a demografických a technických a technologických. Mikrookolí zkoumáme z hlediska konkurence, rozboru dodavatelů a odběratelů. Při zkoumání vnitřního prostředí zakládaného podniku hraje důležitou roli analýza zdrojů a to hmotných, nehmotných, finančních a lidských.

Takto získané informace je možné zapsat do SWOT matice, jež obsahuje nejdůležitější faktory, které mají vliv na fungování společnosti. Tyto faktory rozdělíme do čtyř skupin na silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a na hrozby (threats). Z čehož příležitosti a hrozby vyplývají spíše z vnějšího prostředí podniku a silné a slabé stránky z vnitřního.

3.4.1 Silné stránky

Silnou stránkou je technická vybavenost společnosti, která umožňuje rozšířit širokou nabídku zboží a poskytovaných služeb o vyšetření zraku a vlastní broušení brýlových čoček. Společnost je vybavena moderními digitálními zařízeními, čímž získá výhodu nad menšími konkurenčními optikami, které tímto vybavením nedisponují, a může směle konkurovat velkým firmám.

Další silnou stránkou je vstřícnost a odbornost personálu s dostatečnými zkušenostmi. Zvláště v tomto oboru je nutné neustálé vzdělávání, čímž bude zvyšována úroveň nabízených služeb. Jednoduchá organizační struktura přispívá k vytvoření dobrých pracovních vztahů.

Umístění provozovny lze považovat rovněž za silnou stránku z hlediska snadné dostupnosti dopravními prostředky, možnosti parkování a bezbariérového přístupu.

3.4.2 Slabé stránky

Aby získala společnost jako nováček na trhu určité postavení, musí se snažit získat zákazníky a přesvědčit je o kvalitách nabízených služeb. Podnik je potencionálním zákazníkům zatím neznámý, přesto je jeho cílem získat věrné zákazníky.

Jedná-li se o první podnikatelský pokus je nutné zařadit mezi slabé stránky malé zkušenosti začínajícího podnikatele v oblasti řízení společnosti, nedostatečného plánování a rozhodování a také absence manažerských zkušeností a dovedností.

Slabou stránkou společnosti je její zadluženost. Projekt je potřeba z velké části financovat cizím kapitálem, bez kterého by realizace projektu nebyla možná. Obzvláště v době ekonomické krize je získání peněžních prostředků značně ztíženo.

3.4.3 Příležitosti

Stárnutí populace je bezpochyby příležitostí pro všechny podnikatele, jejichž předmětem podnikání je oční optika. S narůstajícím věkem pociťují lidé častěji problémy s viděním, dochází ke zhoršení zraku. Průměrný věk populace v České republice neustále roste. K 1.1.2008 je jeho hodnota udávaná Českým statistickým úřadem 40,3 let a do roku 2066 se by se dle očekávání mohla tato hodnota zvýšit až na 49 let.

Zákazníci mají zvýšené nároky na vidění, které jsou často spojeny s jejich prací, nebo jinými aktivitami, neboť vidění zprostředkovává lidem maximum informací o vnějším světě. Příkladem může být vyšší potřeba periferního vidění, které lze dosáhnout aplikací kontaktních čoček namísto brýlí.

Brýle a kontaktní čočky, ale i sluneční brýle se stávají módní záležitostí. Nabídka barev, zpracování a použitých materiálů je opravdu velmi široká. Trendem jsou barevné tónovací kontaktní čočky, které vyjma korekce zraku umožňují i přirozeně měnit vzhled očí.

Brýle lze považovat kromě módní záležitosti také za způsob vyjádření sociálního postavení. Takoví zákazníci vyhledávají pouze produkty prestižních značek a jsou ochotni za takové výrobky utratit nemalé částky.

3.4.4 Ohrožení

Jednoznačným ohrožením jsou pro nově vznikající optiku stávající optiky v blízkém okolí, které si během svého působení na trhu vydobýly určité postavení. Přestože je vznik dalších konkurenčních společností málo pravděpodobný, musíme počítat i s touto možností.

Neustálý rozvoj internetového prostředí a s ním související rozvoj e-podnikání. V současné době je možné zakoupit brýle i prostřednictvím internetu. Nejedná se pouze o prodej brýlových obrub, ale je možné zakoupit kompletní brýle, které prodejce zhotoví na základě vložení údajů z předpisu očního lékaře. Zákazníci si mohou brýle i vyzkoušet pomocí speciálního softwaru vložení své fotografie. Aby se zákazníkům brýle dobře nosily, jsou uvedeny rozměry brýlových obrub – průměr očnice, délka nosníku a délka stranice. Kromě brýlí samotných jsou nabízeny i kontaktní čočky, nejčastěji internetovými lékárnami, a doplňky pro korekční pomůcky.

3.4.5 SWOT matice

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- <i>technické vybavení</i>- <i>nabídka služeb</i>- <i>zkušenosti v oboru</i>- <i>umístění provozovny</i>- <i>bezbariérový přístup</i>	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- <i>nová společnost</i>- <i>malé zkušenosti s podnikáním</i>- <i>potřeba cizího kapitálu</i>
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- <i>stárnutí populace</i>- <i>zvýšené nároky na vidění</i>- <i>módní záležitost</i>- <i>vyjádření sociálního postavení</i>	Ohrožení <ul style="list-style-type: none">- <i>konkurence</i>- <i>internet</i>

3.5 Finanční plán

3.5.1 Zakladatelský rozpočet

Finanční nároky na založení podniku nejsou tak vysoké v porovnání s jeho administrativní náročností. V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednorázové výdaje spojené s jednotlivými úkony založení.

Tabulka č. 1

jednorázové výdaje spojené se založením společnosti v Kč	
notářské služby	8000
živnostenské oprávnění	1000
návrh na zápis do OR	5000
výpis z rejstříku trestů	50
výpis z katastru nemovitostí	100
zřízení bankovního účtu společnosti	1000
celkem	15150

Tabulka č. 2 zobrazuje výdaje nutné k provozování činnosti. Jmenovitě se jedná o speciální přístroje k vyšetření zraku, které jsou důležitou součástí provozovny oční optiky.

Tabulka č. 2

jednorázové výdaje - zařízení vyšetřovny v Kč	
autokeratorefraktometr	216 000
LCD optotyp	104 000
digitální šterbinová lampa	126 000
digitální fokometr	65 000
vyšetřovací křeslo	35 000
brýlová skříň	27 000
brýlová obruba	6 000
elektrický stolek	29 000
elektrický stolek	29 000
bezšablonový brousící automat	463 000

celkem	1 100 000
---------------	------------------

Každou provozovnu je potřeba vybavit alespoň nezbytným inventářem. Jeho základní položky zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č.3

jednorázové výdaje - zařízení prodejny v Kč	
drobné stavební úpravy	80 000
vybavení prodejny	30 000
prodejní pult	10 000
pc	20 000
multifunkční zařízení	3 800
zřízení tel. linka a internetového připojení	1
vybavení místnosti pro zaměstnance	20 000
celkem	163 801

Následující tabulka uvádí sumu předpokládaných měsíčních mzdových nákladů společnosti. Možnost navýšení mezd v budoucnu je zohledněna v Cash Flow podniku, kde se v jednotlivých letech předpokládají změny ve výsledku hospodaření.

Tabulka č.4

měsíční mzdové náklady v Kč	<i>hrubá mzda</i>	<i>zdravotní p.</i>	<i>sociální p.</i>	<i>celkem</i>
manažer společnosti	18000	1620	4500	24120
oční optik	13500	1215	3375	18090
celkem				42210

Režijní náklady vykazuje každý podnik bez ohledu na jeho činnost. Výše našich režijních nákladů byla stanovena na základě znalosti cenových podmínek v dané lokalitě.

Tabulka č.5

měsíční režijní náklady	
nájemné	18500
telefonní služby	3000
internet	450
voda, energie	5500
celkem	27450

Vyčíslení následujících výdajů bylo vytvořeno na základě průzkumu trhu a nalezení nejvýhodnějších poskytovatelů daných služeb.

Tabulka č.6

další jednorázové výdaje v Kč	
tisk vizitek	2 100

razítko společnosti	350
inzerce ve zlatých stránkách	1500
celkem	3 950

Tato tabulka vyjadřuje sumu založení předcházejících jednorázových výdajů a nákladů, souvisejících s nyní již podnikatelskou činností, nikoli pouze s jeho založením.

Tabulka č.7

celkové jednorázové výdaje v Kč	
založení společnosti	15150
zařízení vyšetřovny	1100000
zařízení prodejny	163800
další	3950
nákup zboží	65000
celkem	1347900

Předpokládané měsíční provozní náklady jsou pro rok 2009 vyjádřeny v následující tabulce. V následujících letech je předpokládáno navýšení o 3-5% ročně.

Tabulka č. 8

celkové měsíční provozní výdaje v Kč	
mzdové výdaje	42210
měsíční režijní výdaje	27450
pojištění	2000
marketing	10000
poplatek za vedení účtu	100
služby	1500
další	4000
splátka úvěru	26359
celkem	113619

Celková potřeba kapitálu je dána součtem celkových jednorázových výdajů a celkových měsíčních provozních nákladů.

Tabulka č. 9

celková potřeba kapitálu v Kč	
jednorázové výdaje	1347900
provozní výdaje	113619
celkem	1461519

Tabulka číslo 10 vyjadřuje kapitálové zdroje krytí investičních projektů.

Tabulka č. 10

kapitálové zdroje krytí v Kč	
vlastní kapitál	200000
potřebný úvěr	1261519
celkem	1461519

Na základě vyčíslení celkové potřeby kapitálu je vhodné hradit počáteční investice společnosti z cizích zdrojů. Společnost se rozhodla vzít si dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 1 300 000 Kč s roční úrokovou sazbou 8%. Měsíční splátky jsou ve výši 26 359 Kč.

Přehled splátek a stav úvěru je součástí přílohy č. 23.

3.5.2 Plán peněžních toků následujících 5 let

Abych mohl sestavit předpokládané cash flow na příštích 5 let činnosti podniku, bylo nutné odhadnout některé položky z tohoto výkazu. V odhadu jsme se rozhodli preferovat realistickou variantu výnosů. Optimistická by se pohybovala o 30 až 40 % výše. Odhadoval jsem především tyto položky:

Hospodářský výsledek za účetní období – předpokládané náklady byly zmíněny v předcházející podkapitole. Pro první rok byly náklady vyčísleny na 173 619 Kč měsíčně (6 měsíců podnikání), přičemž je nutné k ročním nákladům přičíst odpisy ve výši 107 140 Kč pro rok 2009, které významně snižují výsledek hospodaření. Jelikož v našem případě tvoří přibližně 10% veškerých nákladů. Celkové náklady za rok 2009 byly odhadnuty na 1 148 854 Kč. S předpokládanými tržbami to bylo poněkud složitější. K jejich vyčíslení bylo použito v příloze přiloženého ceníku a odhadu prodeje jednotlivých položek daného sortimentu. Tržby v prvním roce byly odhadnuty na 204 888 Kč měsíčně, celkové výnosy do konce roku byly 1 229 328 Kč (podnikalo se pouze 6 měsíců). Konečný výsledek hospodaření je pro první rok 80 474 Kč.

Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku vyjadřují sumu odpisů jednotlivých zařízení v daném roce. Zařízení jsou odepisována rovnoměrně a patří do druhé odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let.

autokeratorefraktometr		
pořizovací cena	216 000,00 Kč	zůstatková cena
odpisy v 1. roce	23 760,00 Kč	192 240 Kč
odpisy v 2. roce	48 060,00 Kč	144 180 Kč
odpisy v 3. roce	48 060,00 Kč	96 120 Kč
odpisy v 4. roce	48 060,00 Kč	48 060 Kč
odpisy v 5. roce	48 060,00 Kč	0 Kč

LCD optotyp

pořizovací cena	104 000,00 Kč	zůstatková cena
odpisy v 1. roce	11 440,00 Kč	92 560,00 Kč
odpisy v 2. roce	23 140,00 Kč	69 420,00 Kč
odpisy v 3. roce	23 140,00 Kč	46 280,00 Kč
odpisy v 4. roce	23 140,00 Kč	23 140,00 Kč
odpisy v 5. roce	23 140,00 Kč	0,00 Kč

digitální štěrbinová lampa

pořizovací cena	126 000,00 Kč	zůstatková cena
odpisy v 1. roce	13 860,00 Kč	112 140,00 Kč
odpisy v 2. roce	28 035,00 Kč	84 105,00 Kč
odpisy v 3. roce	28 035,00 Kč	56 070,00 Kč
odpisy v 4. roce	28 035,00 Kč	28 035,00 Kč
odpisy v 5. roce	28 035,00 Kč	0,00 Kč

digitální fokometr

pořizovací cena	65 000,00 Kč	zůstatková cena
odpisy v 1. roce	7 150,00 Kč	57 850,00 Kč
odpisy v 2. roce	14 462,50 Kč	43 387,50 Kč
odpisy v 3. roce	14 462,50 Kč	28 925,00 Kč
odpisy v 4. roce	14 462,50 Kč	14 462,50 Kč
odpisy v 5. roce	14 462,50 Kč	0,00 Kč

bezšablonový brousící automat

pořizovací cena	463 000,00 Kč	zůstatková cena
odpisy v 1. roce	50 930,00 Kč	412 070,00 Kč
odpisy v 2. roce	103 017,50 Kč	309 052,50 Kč
odpisy v 3. roce	103 017,50 Kč	206 035,00 Kč
odpisy v 4. roce	103 017,50 Kč	103 017,50 Kč
odpisy v 5. roce	103 017,50 Kč	0,00 Kč

V prvním pololetí podnikání byl konečný výsledek hospodaření odhadnut na cirká 80 000 Kč. V následujících letech se tato částka pohybuje v průměru 73 000 Kč a to především s klesající tendencí, způsobenou předpokládaným nárůstem nákladů.

Změna stavu zásob byla vyčíslena na 35 000 ročně. Toto je dáno tím, že pouze minimální část nabízeného sortimentu je skladována. Jedná se zejména o roztoky pro kontaktní čočky a brýle vystavené v prodejně.

Změnu krátkodobých závazků vyjadřují mzdové náklady za měsíc prosinec.

V prvním roce podnikání požádal podnik o poskytnutí dlouhodobého úvěru ve výši

1 300 000 Kč, který bude splácen po dobu 5 let na konci každého měsíce. Tyto operace se objeví v položce čistý peněžní tok z finanční činnosti.

	r. 2009	r. 2010	r. 2011	r. 2012	r. 2013
P. Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	200,000	272,870	263,772	264,674	235,576
1. Hospod. výsledek za účetní období (+)	80,474	83,285	93,285	63,285	53,285
2. Účetní odpisy hmotného a nehmot. majetku (+,-) 1/	107,140	216,715	216,715	216,715	216,715
3. Změna stavu rezerv z nákladů (+,-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4. Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů (+,-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
5. Změna stavu zásob (+,-)	-35,000	-35,000	-35,000	-35,000	-35,000
6. Změna stavu pohledávek (+,-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
7. Změna stavu krátkodobých závazků (bez krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí) (+,-)	42,210	42,210	42,210	42,210	42,210
8. Zvýšení krátkodobých úvěrů a fin. výpomocí (+)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
9. Snížení krátkodobých úvěrů a fin. výpomocí (-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
10. Změna stavu krátkodobého fin. majetku (+,-) 2/	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti (1 až 10)	194,824	307,210	317,210	287,210	277,210
11. Nabytí hmot. a nehmot. investičního majetku (-)	- 1263,800	0,000	0,000	0,000	0,000
12. Nabytí finančních investic (-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
13. Výnosy z prodeje hmot. a nehmot. inv. majetku (+)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
14. Výnosy z prodeje finančních investic (+)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
B. Čistý peněžní tok investiční činnosti (11 až 14)	- 1263,800	0,000	0,000	0,000	0,000
15. Změna stavu dlouhodobých závazků (bez středně a dlouhodobých úvěrů) (+,-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
16. Zvýšení středně a dlouhodobých úvěrů (+)	1300,000	0,000	0,000	0,000	0,000
17. Snížení středně a dlouhodobých úvěrů (-)	-158,154	- 316,308	- 316,308	- 316,308	- 316,308
18. Změna stavu vlast. jmění z vybraných operací (+,-)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti (15 až 18)	1141,846	- 316,308	- 316,308	- 316,308	- 316,308
D. Čistý peněžní tok (A+B+C)	72,870	-9,098	0,902	-29,098	-39,098
E. Hotovost na konci roku (P+D)	272,870	263,772	264,674	235,576	196,478

Hospodářský výsledek v následujících letech podnikání klesá z toho důvodu, že jsme zohlednili navýšení nákladů, ale nezohlednili jsme možný nárůst tržeb. Vycházeli jsme z předpokladu, že tržby budou po celých 5 let stejné. Finanční plán by bylo dobré po prvním

roce podnikání zhodnotit a podle skutečného vývoje tržeb upravit předpokládané výše tržeb v jednotlivých letech.

4. Zhodnocení

Na základě průzkumu okolí v Ostravě – Zábřehu jsem zjistil, že jedno z nejvýhodnějších míst k provozování oční optiky se nachází v areálu Kotva na ulici Výškovická. Nejen, že se jedná o lukrativní adresu s velkou koncentrací potenciálních zákazníků, ale i s vynikající dostupností a v blízkosti se nachází několik strategických míst, jako například lékárny, v jejichž prostorách můžeme cíleně působit na možné zákazníky.

S volbou místa podnikání však souvisí i nebezpečí, která se týkají především konkurence. V naší bezprostřední blízkosti se nachází oční optika s podobným zaměřením jako ta naše. Doporučím majitelce, aby velmi pečlivě zvážila druh sortimentu a nabízených služeb, které by se dle mého názoru měly co nejvíce lišit od konkurenční firmy. Podnik by se měl od začátku zaměřit na vysokou kvalitu služeb a především v počátcích na intenzivní a správně cílený marketing.

Aby podnik mohl začít fungovat, byl v podkapitole podnikatelský plán vytvořen plán finanční, z jehož výsledků a dílčích analýz vyplývá, že by si podnik měl vzít hned na začátku činnosti úvěr ve výši jeden milion tři sta tisíc korun. Doporučoval bych majitelce s žádostí o úvěr neotálet, stejně jako s nákupem potřebných přístrojů.

Ačkoliv byly ve finančním plánu ceny optických přístrojů naznačeny, tak se jejich cena časem mění. Vzhledem k současné nestabilní ekonomické situaci je proto nutné, aby majitelka neustále sledovala podmínky na trhu s lékařskými přístroji a investice do těchto poměrně drahých přístrojů vhodně načasovala a vybrala si nejvýhodnějšího dodavatele.

Závěr

Již v úvodu bylo řečeno, že cílem této práce je mimo jiné popis administrativních úkonů vedoucích k založení a vedení podniku, a sestavení podnikatelského plánu, v jehož dílčím plánu – finančním, by měly být naznačeny předpokládané peněžní toky následujících několika let. Tyto cíle byly splněny.

Obtížnost prvního dílčího cíle je dána častými legislativními změnami a poměrně vysokou administrativní náročností. Tuto situaci však podstatně zjednodušuje existence centrálních registračních míst.

Co se podnikatelského plánu týče, je nutné si uvědomit, že cash flow je sestavováno na základě odhadovaných hodnot, jejíž skutečná výše se může lišit. V budoucnu existuje nebezpečí vzniku spousty nepředvídatelných okolností, jakými jsou enormní růst nákladů, změna daňových sazeb, inflace, vznik nové politické situace a mnohé další, které tyto odhady mohou zcela zkreslit. Proto toto plánování nesmí být jednorázové.

Naše optika a její vedení musí stejně jako všechny ostatní podniky neustále srovnávat skutečnost s plánem, vyhodnocovat odchylky, zjišťovat jejich možné příčiny, odhadovat důsledky a ve vhodných časových intervalech plány aktualizovat. Pouze s tímto aktivním přístupem k podnikání může naše optika v budoucnosti prosperovat a na trhu se udržet.

Seznam použité literatury

Odborné publikace:

BLÁHA, Jiří; MATEJCIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DVOŘÁK, Tomáš. *Společnost s ručením omezeným*. 3. přeprac. vyd. Praha: Aspi, 2008 428 s. ISBN 978-80-7357-344-7

KOZEL, Roman; a kol. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Sylabus k přednášce - Organizace práce a lidské zdroje v MSF* z 29.10.2008

MIKUŠOVÁ, Marie. *Manažer malé a střední firmy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2002 286 s. ISBN 80-248-0099-3

MIKUŠOVÁ, Marie. *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele*. 1.vyd. Ostrava: Arnet on line, 2004. 191s. ISBN 80-239-3953-

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9

TYRLÍK, Otto. *Provozní management*. 1 vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 87 s. ISBN 978-80-248-1623-4

VAŠKOVIC, Petr; STORCH Roman. *Vznik a zánik podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 152 s. ISBN 80-86754-30-8

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Internetové zdroje:

business.center.cz
www.mpo.cz
www.justice.cz
www.epravo.cz
www.finance.cz
www.podnikatel.cz
www.cssz.cz
www.koop.cz
www.vzp.cz

Ministerstvo vnitra České republiky – Czech point [cit. 18.června 2009]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.czechpoint.cz/web/index.php>

Jednotný registrační formulář [cit. 18.června 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<http://business.center.cz/business/sablony/s113-crm-jednotny-registracni-formular.aspx>

Seznam zkratek

%	procento
§	paragraf
CRM	centrální registrační místo
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČR	česká republika
ELDP	evidenční list důchodového pojištění
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
JRF	jednotný registrační formulář
MPO	ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malý a střední podnik
obch. z.	obchodní zákoník
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OR	obchodní rejstřík
OSSZ	okresní správa sociálního zabezpečení
PO	právnícká osoba
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
UV	ultrafialové
UVA	dlouhovlnné ultrafialové záření
UVB	středněvlnné ultrafialové záření
VZP	všeobecná zdravotní pojišťovna
ZK	základní kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Radomír Jurečka
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého bydliště studenta:

Břenkova 2965/17
Ostrava – Zábřeh
700 30 Ostrava

Přílohy

- Příloha 1: zakladatelská listina
- Příloha 2: prohlášení správce vkladu
- Příloha 3: podpisový vzor jednatele
- Příloha 4: jednotný registrační formulář – právnická osoba
- Příloha 5: smlouva o nájmu nebytových prostor
- Příloha 6: prohlášení odpovědného zástupce
- Příloha 7: návrh na zápis do obchodního rejstříku
- Příloha 8: žádost o výpis z rejstříku trestů
- Příloha 9: čestné prohlášení jednatele
- Příloha 10: usnesení o zápisu do obchodního rejstříku
- Příloha 11: změnový list
- Příloha 12: osvědčení o registraci
- Příloha 13: manažerská smlouva
- Příloha 14: smlouva o výkonu funkce jednatele
- Příloha 15: pracovní smlouva
- Příloha 16: přihláška zaměstnavatele – plátce pojistného
- Příloha 17: hromadné oznámení zaměstnavatele
- Příloha 18: přihláška do registru zaměstnavatelů
- Příloha 19: přihláška k nemocenskému pojištění
- Příloha 20: přihláška k pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy
- Příloha 21: technické vybavení
- Příloha 22: ceník služeb
- Příloha 23: přehled splátek a stav úvěru